

Walter Antonio Pina Cardoso

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO POLO EDUCATIVO
- UM ESTUDO DE CASO -**

Bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógicas

**INTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
Praia, 2007**

Walter Antonio Pina Cardoso

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO POLO EDUCATIVO
- UM ESTUDO DE CASO -**

**Trabalho Científico Apresentado no ISE para obtenção do Grau de Bacharel
sob a Orientação da Dr.^a Lúdia Évora**

**INTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
Praia, 2007**

O Júri;

1......

2......

3......

Instituto Superior de Educação, Praia, aos ____ de _____ de 2007.

Índice Geral

INTRODUÇÃO.....	6
PARTE I.....	9
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
CAPITULO 1 - CONCEITOS CHAVES.....	10
1.1. Planeamento	10
1.2. Gestão	11
1.3. Comunicação	11
1.4. Liderança.....	12
1.5. Conflito	14
CAPITULO 2 - A ESCOLA COMO UNIDADE ORGANIZACIONAL	15
CAPITULO 3 - PLANEAMENTO E GESTÃO NO SISTEMA EDUCATIVO CABO-VERDIANO	23
3.1. Níveis de Planeamento do sistema educativo	23
3.1.1. Planeamento a nível central	23
3.1.2. Planeamento educativo a nível concelhio.....	23
3.1.3. Planeamento escolar	24
3.2. O Quadro Legal da Gestão do Pólo Educativo	25
PARTE II.....	29
A GESTÃO A NÍVEL DO PÓLO EDUCATIVO - ESTUDO DE CASO.....	29
1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	30
2. Caracterização da Escola – Pólo Educativo.....	32
2.1. Breve historial da escola em estudo	32
2.2. Infra-estrutura.....	33
2.3. Comunidade educativa	34
2.3.1. Alunos.....	34
2.3.2. Corpo Docente.....	36
2.3.3. Pessoal Administrativo.....	38
3. Resultados Obtidos do Questionário	39
3.1. Funcionamento dos Órgãos de Gestão do Pólo	39
3.1.1. Funcionamento do Conselho de Pólo.....	39
3.1.2. Funcionamento do Núcleo Pedagógico.....	39
3.2. Planificação das Actividades de Ensino Aprendizagem	40
3.2.1. Estabelecimento de metas para a promoção da qualidade.....	40
3.2.2. Planificação dos conteúdos	40
3.2.3. Organização das reuniões de planificação	41
3.2.4. Verificação do grau de cumprimento do programa.....	41
3.3. Participação dos Professores na Vida da Escola.....	42
3.3.1. Oportunidades de participar na vida da escola.....	42
3.3.2. Fornecimento de orientações para execução de tarefas	42
3.3.3. Aceitação de críticas	43
3.3.4. Aceitação de sugestões / opiniões na tomada de decisões	43
3.4. Participação da Comunidade na Vida Da Escola	44
3.4.1. Participação dos professores nas actividades da comunidade.....	44
3.4.2. Promoção de eventos para pais e encarregados de educação e a comunidade.....	44
3.5. Relação Interpessoal no Ambiente Laboral	45
3.5.1. Clima de trabalho no ambiente escolar	45
3.5.2. Relação estabelecida entre os professores.....	45
3.5.3. Relação estabelecida com a direcção da escola.....	45
3.6. Comunicação entre Professores, Gestora e Encarregados de Educação	46

3.6.1. Comunicação entre professores e o gestor.....	46
3.6.2. Comunicação entre professores e encarregados de educação	46
3.6.3. Comunicação entre professores e a comunidade	47
3.6.4. Comunicação entre encarregados de educação e os professores.....	47
3.7. Avaliação das Actividades Escolares	48
3.7.1. Avaliação do progresso académico do aluno.....	48
3.7.2. Avaliação do desempenho do professor	49
3.7.3. Análise dos resultados da avaliação	49
3.8. Formação e Inovações na Instituição	49
3.8.1. Aperfeiçoamento e desenvolvimento dos professores.....	49
3.8.2. Resistência à mudança na escola	50
6. ANÁLISE DE RESULTADOS DO QUESTIONARIO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS.....	58
Anexo 1 – Questionário aos professores	59
Anexo 2- Guião de Entrevista para Gestor.....	65
Anexo 3 - Ficha de Observação.....	66

INTRODUÇÃO

É indubitável a importância da organização e gestão da acção educativa na contemporaneidade. Essa organização pressupõe uma visão prévia do que se vai realizar e implica a planificação das acções desde o nível macro de organização até ao nível das unidades escolares.

De acordo com Ferreira (2004), a gestão da educação acontece e desenvolve-se em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objectiva o projecto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas.

As grandes tendências no domínio da gestão das organizações escolares também estão presentes no quadro das mudanças ocorridas no regime de gestão das unidades escolares em Cabo-Verde. Após a reforma do sistema educativo implementada na década de noventa, institui-se um novo modelo de organização e gestão das escolas do ensino básico. Com efeito houve uma diminuição do controlo hierárquico sobre as escolas com a reconversão das funções da administração central e concelhia. Foi assim que surgiu o Decreto-lei n.º 77/ 94 de 27 de Dezembro, definindo o regime da direcção, administração e gestão dos pólos educativos do ensino básico, onde se indica os órgãos de coordenação geral (conselho do pólo), de direcção e administração (director / gestor) e de gestão pedagógica (núcleo pedagógico), com a discrição da composição e atribuições dos mesmos.

É neste contexto que aparece a escolha do tema “ *Organização e Gestão de Pólo Educativo* ” para a elaboração do trabalho de fim de curso, motivado em grande parte pelo meu percurso profissional no ensino básico, primeiro como professor e mais tarde como formando do curso de supervisão pedagógica. Assim a minha experiência profissional levou-me a ter uma visão diferente e possibilitou-me a constatação de algumas lacunas e uma reflexão mais apurada sobre a gestão da escola – pólo educativo.

A finalidade do trabalho que ora se apresenta consistiu em estudar a problemática da organização e gestão do pólo educativo, especificamente na escola sede do pólo educativo. Definiu-se os seguintes objectivos orientadores do trabalho de pesquisa:

- Analisar e descrever o funcionamento da escola – pólo educativo
- Identificar possíveis inovações introduzidas na gestão da escola
- Identificar eventuais discrepâncias entre a prática existente no pólo e o modelo de gestão proposto nos normativos
- Diagnosticar necessidades e propor sugestões relativos a aspectos de organização e funcionamento, conducente à melhoria da gestão do pólo educativo

O trabalho apresenta-se estruturado em duas partes: a Parte I, organizado em 3 capítulos onde se apresenta as considerações de carácter teórico – conceptual que sustenta o trabalho prático de pesquisa e apoia a reflexão sobre os dados obtidos. No capítulo 1 tenta-se fazer uma clarificação de alguns conceitos tais como planeamento, gestão, participação, liderança, comunicação e gestão de conflito na instituição educativa, conceitos esses considerados chaves na abordagem do tema em causa. O capítulo 2 discorre sobre a escola como unidade organizacional básica de gestão no sistema educativo. O capítulo 3 faz referência aos diferentes níveis de planeamento no sistema educativo cabo-verdiano e sintetiza os principais normativos que enquadram o regime jurídico-legal da organização e gestão do pólo educativo.

A Parte II apresenta o estudo de caso, propriamente dita, descreve-se o trabalho de investigação realizado na escola, faz-se a análise dos dados obtidos através dos instrumentos de pesquisa utilizados designadamente questionários aos professores, entrevista ao gestor e as observações directas. Assim de acordo com os objectivos traçados foram analisados questões que tem a ver com a problemática do funcionamento dos órgãos de gestão, da planificação das actividades de ensino-aprendizagem, da comunicação no ambiente laboral, da participação dos professores e da comunidade na vida da escola, da relação interpessoal no ambiente laboral, formação e inovações na instituição e da avaliação da actividades escolares.

Considero este caso como um estudo exploratório que nos permitiu fazer um exercício de diagnóstico de uma escola. Apoiar a escola, nas actividades de diagnóstico é sem dúvida uma actividade que aparece no quadro das funções do supervisor pedagógico, considerando a supervisão escolar, na perspectiva defendida por Alarcão (2000), como uma acção facilitadora

e mobilizadora do potencial de cada um e do colectivo dos seus membros. Neste sentido Alarcão (2004) afirma que “ a supervisão é apresentada visando o desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e colectivas...” A ideia portanto seria a partir do diagnóstico feito, apoiar e orientar a escola a projectar o futuro tendo em conta alguns objectivos, no entanto dado à limitação do tempo não nos foi possível, passar à fase seguinte que seria, traçar um plano de acção que permitisse colmatar algumas dificuldades encontradas e potenciar os aspectos positivos existentes de forma a melhorar a gestão da acção educativa na escola.

O presente trabalho foi elaborado no âmbito do curso de supervisão e orientação pedagógica, ministrado pelo Instituto Superior de Educação da Praia, com vista a obtenção do grau de Bacharelato.

PARTE I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPITULO 1 - CONCEITOS CHAVES

1.1. Planeamento

Planear em sentido amplo, é um processo que “visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontam para sua superação, de modo a atingir objectivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro”, mas considerando as condições do presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, económico e político de quem planeja e com que se planeja. (PADILHA, 2001).

O acto de planear é, sempre, um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a acção; é um processo de previsão de necessidades e racionalização no emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando a concretização de objectivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001).

Na óptica de Ghilardi e Spallarossa (1983) as vantagens da panificação são enormes e enumera algumas como: melhor uso dos recursos, melhor uso do tempo, coordenação entre as pessoas e os processos que se desenvolvem na organização escolar, redução dos espaços de incerteza e atenuação dos fenómenos de frustração.

Defende este autor, que é extremamente importante, se vise o objectivo de fazer com que as operações no âmbito da programação educativa sejam úteis ao funcionamento e desenvolvimento da própria organização escolar, respeitando a especificidade de cada escola em particular.

Na planificação das actividades, não se deve descurar os condicionalismos, que intervém da sua execução. Exemplifica, afirmando que cada projecto didáctico, para além da elaboração teórica, necessita de recursos para o fazer funcionar com eficácia. É necessário, por isso, questionarmo-nos se são suficientes, se as competências profissionais dos

professores garantem uma actuação adequada, ou se há necessidade de organizar ocasiões específicas de actualização, (Ghilardi e Spallarossa , 1983).

1.2. Gestão

Segundo Teixeira (2005) podemos começar por conceituar gestão como o processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, varias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns.

A tarefa da gestão é essencialmente, interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acções concretas, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar esses mesmos objectivos. (Teixeira, 2005) Ainda segundo este autor, a gestão abarca quatro funções fundamentais: *planeamento, organização, direcção e controlo*.

Gestão participativa

No domínio das teorias da administração em geral, a “gestão participativa”, corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão. Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisões, no acesso à informação e no controlo da execução.

Nas escolas a gestão participativa implica o envolvimento de diferentes actores que estão envolvidos com a educação: professores, alunos, pais e/ou encarregados de educação, pessoal não docente e até autarquias locais. (Barroso, 1995)

Cabe aos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino, a criação de condições para o desenvolvimento de uma cultura de participação nas escolas, com o intuito de aproximar a escola das comunidades, intervindo assim as famílias na gestão das mesmas.

1.3. Comunicação

Bavelas e Barrett (1951) descreveram a comunicação como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam.

A comunicação é um processo interactivo, que consiste na troca de informações e utiliza, para o efeito, um sistema simbólico. Estão envolvidas neste processo numerosas

formas que nos permitem interagir com as outras pessoas, numa perspectiva bilateral ou multilateral.

A comunicação principia numa fonte, que codifica um significado intencional numa mensagem, a qual envia por um canal. O receptor descodifica a mensagem no significado percebido e transmite, ou não, um *feedback* à fonte. Por vezes existe o chamado ruído, isto é, perturbações neste processo, as quais distorcem e interferem com esta transmissão das mensagens.

A mensagem codificada pode ser enviada por diversificados meios ou canais. Nas organizações podemos, por exemplo, referir os encontros face-a-face, os contactos telefónicos, os memorandos, as cartas, o correio electrónico e os boletins informativos.

O estudo da Comunicação é amplo, e o seu leque de aplicações é ainda maior. Para a Semiótica e algumas áreas da Psicologia, o acto de comunicar é uma redução do pensamento/sentimento a signos comuns às partes envolvidas, que são então transmitidos por um meio e reinterpretados. É um processo dinâmico e multidirecional. Actualmente, é preciso pensar também em novos processos de comunicação, que englobam as redes colaborativas e um sistema híbrido, que combina comunicação de massa e comunicação pessoal.

1.4. Liderança

De acordo com Rego (1998) a liderança tem significado diferente para pessoas diferentes e enuncia algumas definições citando autores estudiosos da matéria. Numa definição mais simples a liderança é vista como “um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo” (Syroit, 1996 citado por Rego).

Igualmente, Rego (1998) enuncia a definição de Yukl (1994) que na sua visão é a mais complexa, concebendo a liderança como um “ processo de influencia que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”

Segundo Ghillardi e Spallarossa (1983) alguns autores como por exemplo, Kurt Lewin, Ronald Lippit e Ralph White (1939), identificam três tipos de liderança:

Autoritário: a tomada de decisão depende directamente do dirigente que a produz, indicando também todas as fases de actuação, a subdivisão de tarefas e das actividades entre os componentes do grupo. Os níveis de participação na tomada de decisões não existem praticamente.

Democrático: o processo de tomada de decisão é de tipo participativo e desenvolve-se através da discussão, depois do dirigente ter indicado objectivos e possíveis estratégias para a sua consecução.

Laissez – faire: o processo que leva à tomada de decisão não é estruturado, pelo que é muito ampla a liberdade deixada ao grupo no seu conjunto e aos membros em si. Na prática, o líder exerce um controlo e uma influência escassos em relação ao grupo e acaba por assumir uma função de membro do grupo.

Estudos apresentados por estes autores demonstram que não existem um estilo de liderança totalmente recomendado e superior aos outros nem que a gama dos comportamentos possíveis se esgote nos referenciados.

A liderança na gestão da instituição educativa

A escola classificada como uma organização pedagógica, assume uma identidade que vai para além da dimensão de instrução e de ensino e mesmo do próprio conceito de educação. Nesta perspectiva, a escola não é só uma organização democrática, mas uma organização onde as práticas da democracia são objectivo da sua acção; não é só uma organização aprendente (Senge, 1990), mas um contexto onde se pratica uma pedagogia da aprendizagem; não é só uma escola autónoma, mas uma organização de pedagogia autónoma, Costa (2000).

Esta perspectiva conduz a uma concepção nova de liderança: ***Liderança educativa e pedagógica***. A principal mensagem desta concepção acenta na defesa de uma liderança participativa, colaborativa emancipatória, de interpretação crítica da realidade e da correspondente recusa das visões mecanicistas, hierárquicas, tecnocráticas e instrumentais de liderança, pois, de acordo com as palavras de Smith “ a ideia de um grupo (os líderes) que exerce hegemonia e dominação sobre outro (os seguidores) é, de certo modo, anti – educativa” (Smith, 1994)

Uma outra especificidade da liderança do tipo educativo reside no facto dos líderes escolares centrarem as suas preocupações nas questões educativas e pedagógicas (maior atenção do que se passa na sala de aula no sentido de se desenvolver uma cultura onde o ensino e aprendizagem prosperem) em detrimento das administrativas ou de gestão financeira.

1.5. Conflito

Pode definir-se conflito como o processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objectivos das partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes. (Ferreira e Neves, 2001)

Pruitt e Rubin (1986) definem conflito como uma divergência percebida de interesses ou a crença de que as aspirações actuais de uma das partes não pode ser alcançada em simultâneo.

Conflitos se originam quando as pessoas contestam ideias, atitudes, comportamentos, pois elas se apegam aos seus pontos de vista e lutam por eles. Sendo a escola uma organização formada por pessoas é natural que surja conflitos, pelo que o gestor que o gestor enquanto líder deve também ser capaz de gerir os conflitos que surgem.

A resolução de conflitos requer conhecimento e desenvolvimento de habilidades para tal, mas também requer a existência de regras explícitas para a resolução dos mesmos.

CAPITULO 2 - A ESCOLA COMO UNIDADE ORGANIZACIONAL

A visão que a sociedade tem da escola foi-se mudando ao longo dos anos. Assim, por exemplo, a visão que a sociedade tinha da escola nos meados do século passado não é a mesma de hoje. A escola foi-se mudando fruto da própria dinâmica do mundo e pela sua capacidade de gerar e gerir processos de mudança interna indispensáveis à sua sobrevivência.

Todas as mudanças operadas na sociedade repercutem na escola. Nas sociedades modernas observa-se o desenvolvimento da consciência de que a “burocracia-administrativa” a centralização, o conservadorismo etc estão ultrapassados como forma de fazer gestão. “Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adopção de concepções e práticas interactivas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem funcionários e “clientes”, estabelecendo alianças e parcerias, na procura de soluções de problemas e alargamento de horizontes (Lück, 2000)

Segundo Alarcão (2001) este novo paradigma civilizacional “ manifesta-se do modo como os profissionais actuam na profissão, como os investigadores posicionam-se perante os fenómenos investigados. Esta nova maneira de pensar e de agir tem implicações ao nível da escola e reflecte-se na maneira como se concebe a formação e o currículo, como os professores percebem e concretizam a sua prática pedagógica, como os alunos vivem o seu ofício de estudante. Além disso, repercute-se no papel que se atribui aos professores, aos alunos e aos funcionários e nas dinâmicas de desenvolvimento que as escolas introduzem”.

As mudanças na escola, ocorridas não somente ao nível dos recursos administrativos e financeiros e espaços físico mas, sobretudo, ao nível dos recursos humanos e dos saberes no campo científico e profissional, são fundamentais para enfrentar os novos desafios do presente e preparar-se para o futuro.

De facto a escola é uma unidade singular dentro do qual existem e actuam vários grupos (professores, alunos, funcionários administrativos, pais e encarregados de educação, comunidade local etc.) com diferentes objectivos e experiências.

Portanto a escola como uma organização está estruturada em órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos, etc, e onde, segundo Chiavenato (1983) deveriam ser planeadas, coordenadas, dirigidas e controladas todas as actividades voltadas sobretudo para a prestação de serviço educativos.

Segundo Likert citado por Costa (2000), a escola é um empreendimento humano cujo sucesso depende dos esforços coordenados dos seus membros e possui diversos e importantes processos e características pois tem processos de influência, tem dimensionamentos, atitude e características motivacionais básicas, tem processos de observação e medição que colectam informações acerca do estudo interno da organização, do ambiente em que a organização opera e da relação entre a organização e o referido ambiente. Tem processos de comunicação através dos quais flui a informação. Tem processos de tomadas de decisões e tem recursos para pôr em prática essas decisões como: pessoal da organização, infra-estrutura e equipamentos.

Neta perspectiva, a concepção actual da escola é uma organização que deve prover o ensino de qualidade aos clientes que demanda os seus serviços. Isto significa, que o cliente preferencial é os alunos. Considerar o aluno como foco de sua actuação implica transformações na maneira como as escolas são geridas.

Segundo Xavier (1999) diversos estudos e pesquisas apontam que a escola organizada e estruturada nessa perspectiva apresenta as seguintes características:

- O director exerce forte liderança, trabalha em direcção aos objectivos definidos para a escola, desenvolve uma visão, é dedicado, energético e assume funções pedagógicas;
- O trabalho da equipe da escola, em particular dos professores, é constantemente avaliado;
- Há um frequente controlo do progresso do aluno: director e professores verificam sistematicamente se o aluno está aprendendo e utilizam essa informação para tornar o programa educacional mais efectivo;
- A equipe da escola combate a absentismo e o abandono escolar;
- A equipe compartilha os objectivos da escola: toda a equipe está voltada para a realização dos objectivos prioritários para a escola;

- Os pais participam das actividades desenvolvidas pela escola, acompanhando e sugerindo actividades que enriquecem o conteúdo e a melhoria da escola como um todo.

O gestor escolar como líder

A escola como organização deverá ter um responsável pela concretização dos objectivos definidos. Segundo Spallarossa e Ghilardi (1991), tal função não é fácil pois ela aparece perturbada por tensões e situações conflituosas resultantes da participação dos vários actores e também pelas ambiguidades dos decretos que delegam funções.

Na perspectiva organizacional e, tomando a escola como entidade organizacional, o líder é o gestor da escola, a quem tem a responsabilidade de gerir e tomar as decisões mais importantes da escola.

De acordo com Bucha (2000) para que um gestor possa ser considerado um dirigente é preciso :

1. saber como se poderá estabelecer uma estratégia adequada á escola e para si;
2. saber ouvir e incentivar a participação dos vários elementos da organização escola, de modo a que as decisões traduzem as aspirações dos vários intervenientes;
3. promover uma actualização dos métodos, princípios, meios e técnicas de aprendizagem;
4. saber estabelecer elos de ligação entre os vários níveis de hierarquia internas e ligações dinâmicas entre a escola e o meio exterior.
5. Saber quando são necessárias mudanças em resposta à pressões que tem origem nas modificações tecnológicas e sociais que se vão sucedendo na sociedade.

No contexto educativo cabo-verdiano a gestão administrativa e pedagógica das escolas do ensino básico é assegurado pelos seguintes órgãos: Direcção do Pólo, Conselho de Pólo, Núcleo Pedagógico, apoiado pelos serviços administrativos e por comissões de trabalho.

Sendo assim, podemos afirmar que existem vários líderes intermédios dentro da escola enquanto organização, porquanto, cada órgão tem o seu responsável, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo.

A Comunicação em contexto escolar

No processo de comunicação lida-se com informações. Considerada, frequentemente, como sinónima de comunicação, a informação apresenta-se, com maior propriedade, como o conjunto de dados que integram as mensagens objecto de comunicação.

A informação tem tanto mais valor quanto mais ela contribui para a adaptação da organização educativa ao seu contexto, isto é, quanto mais ela contribui para a melhoria da estrutura da organização e para a análise das ameaças e oportunidades.

Nesta perspectiva é essencial que a própria organização educativa possua as capacidades necessárias para seleccionar e utilizar a informação necessária à prossecução dos seus objectivos.

Segundo Parreira (1989) uma organização educativa será tanto mais eficaz e eficiente quanto maior for a sua capacidade em detectar, com oportunidade, a informação relevante, adquiri-la e usá-la ou incorporá-la nos seus processos, para produzir um bom serviço educativo. Por isso, hoje em dia, a gestão por excelência das organizações educativas não pode ser dissociada de um correlativo e eficaz sistema de comunicação (a chamada comunicação para a excelência em educação).

Uma organização educativa pouco eficiente na aquisição e utilização da informação ou na detecção de qual a informação relevante para os seus objectivos não é uma organização saudável, perde a ligação com o ambiente envolvente, em especial com a comunidade que deve servir.

Por outro lado, a escolha do canal tem um forte impacto no processo de comunicação, pois diferentes pessoas podem ter diferentes competências na utilização de diferentes canais e diferentes mensagens têm adequações distintas a diferentes canais.

Para as mais complexas devemos utilizar os canais mais ricos, nomeadamente os encontros face-a-face, porque ao permitirem uma resposta imediata do receptor, são indispensáveis para que a comunicação se efectue. Este canal tem a vantagem de permitir o contacto pessoal, a resposta imediata do receptor e aumentar a hipótese de surgirem novas ideias, questões e soluções para eventuais problemas colocados na organização.

A utilização de cartas, memorandos ou dos boletins informativos tem a vantagem de ser formal e de ser difundida facilmente, ganhando-se tempo se o contacto implica diversificadas pessoas. No entanto, como são comunicações que não permitem a resposta imediata por parte do receptor, tem o inconveniente de poder ser pouco eficaz. As interpretações dos receptores podem ser diversificadas e afastarem-se da intenção do emissor,

sem que este se aperceba de tal desvio. Por outro lado, como não permitem ao receptor certificar-se da correcção da interpretação realizada, podem causar insegurança sobre as intenções do emissor.

Gestão e resolução de conflito na instituição educativa

O gestor deve possuir uma qualidade fundamental, que é a capacidade de mobilizar pessoas comprometidas com a visão de futuro. O sistema de liderança da escola deve trazer à tona o melhor das pessoas e responder rapidamente às transformações. Deve trabalhar sabendo que são as pessoas que fazem a diferença de uma gestão de sucesso que busca a melhoria da qualidade de ensino na escola. O gestor - líder inspira comprometimento e delega poder às pessoas, compartilhando a autoridade. Ele desenvolve uma visão clara do futuro que se deseja para a escola, a partir dos problemas e necessidades de seus alunos. Ele desenvolve seu trabalho buscando alinhar os objectivos da escola e os objectivos de seus colaboradores e os encoraja para serem mais empreendedores, e para buscarem a educação continuada que os actualize ao que ocorre no mundo do trabalho e na área pedagógica.

O gestor deve saber gerir as situações de conflito que surjam no relacionamento das equipas na escola. A gestão de situações de conflito abrange:

- Uma atitude colaborativa;
- Processos colaborativos de comunicação;
- Regras de resolução de conflito explícitas, institucionalizadas e conhecidas por todos;
- Resolução de problemas em parceria e Conhecimentos de técnicas de gestão de conflitos. (Smitheram & Fedalto, 1997).

A resolução de conflitos requer conhecimento e desenvolvimento de habilidades para tal. Mas também requer a existência de regras explícitas para a resolução de conflitos. Essas regras estabelecem:

- os direitos dos alunos e suas famílias, dos professores e demais funcionários;
- os critérios e prerrogativas que podem e devem ser usados na mediação e na resolução;

- as instâncias com autoridade para mediar e determinar a resolução (a direcção da escola, uma comissão, o gestor, etc.) e
- as consequências (penalidades) cabíveis segundo uma escala de gravidade do problema.

Essas regras constituem uma referência que pode conter indisciplina e outros problemas, se todos conhecerem o processo de resolução e as penalidades. Podem ser consultadas na Secretaria, serem ensinadas em sala de aula, etc.

O papel dos professores na gestão curricular

Embora, hoje em dia, a escola não seja a única responsável pela “guarda e passagem” do conhecimento, ela continua no entanto como principal veículo de conhecimentos, requerendo, entretanto, mudanças profundas para acompanhar o desenvolvimento das sociedades actuais.

Sendo a escola o local privilegiado para o desenvolvimento curricular e os professores veículos da transmissão dos conhecimentos, importa por isso abordar o papel dos mesmos nas mudanças que ocorrem.

Leite (2002) afirma que a perspectiva actual, pensar a escola como lugar de decisão e gestão curricular, é pensar a prática pedagógica enquanto actividade de reflexão e de intervenção para a mudança. Os professores são neste processo, uma peça fundamental como configuradores de práticas de gestão curricular que sejam indutoras de mudança e melhoria na qualidade de educação.

A gestão curricular pressupõe tomada de decisões quando ao modo de fazer que se julga mais adequado para obter os resultados pretendidos.

Na óptica de Roldão (1999), esta tomada de decisão incide sobre alguns aspectos da prática quotidiana: as ambições da escola, as opções e prioridades, as aprendizagens, os métodos, os modos de funcionamento e organização da escola e das aulas, a avaliação do resultado das opções tomadas, a informação e divulgação.

Cada um desses aspectos de gestão curricular é da responsabilidade dos diferentes intervenientes no processo educativo e correspondem a níveis de decisão diferentes.

Assim, é fundamental a programação das actividades para melhor facilitar a sua gestão. A planificação da actividade educativa permite o controlo das variáveis didácticas e

das variáveis relativas à organização escolar que permitem a plena execução dos objectivos educativos.

A procura de mecanismos de gestão e organização da escola de modo a ser mais eficaz e de qualidade e com maior satisfação dos seus profissionais que nela trabalham e sobretudo para os alunos que a frequentam, não são mais do que exemplos de gestão do currículo escolar. Afinal, o objectivo primordial é responder às demandas e satisfazer os diversos intervenientes no sistema educativo.

A escola como organização aprendente

A escola é uma organização que deve ser entendida como um sistema vivo, composto por pessoas que interagem, em que essa interacção possibilita o desenvolvimento não só das partes, mas também do todo. Contudo, é necessário criar as condições essenciais para que o processo de mudança realmente ocorra, e poder-se-á afirmar que estas estão intimamente relacionadas com as que Senge (1994) enunciou para a generalidade das organizações aprendentes. Assim todos os que interagem numa organização escolar devem-na pensar como um todo, tendo presente que as acções que cada um assume enquanto parte integrante desse sistema terão repercussões na totalidade do mesmo. Por conseguinte, as partes devem interagir, discutir as suas acções em conjunto, reflectir sobre as mesmas e sobre o modo como estas afectam a estrutura do sistema, construir modelos mentais, bem como uma linha de acção para o futuro que considere a realidade da escola.

Assim, na perspectiva de Alarcão (2000) se os elementos que integram a escola se envolveram num processo continuo de reflexão na, sobre, e para a acção, com vista a cumprirem uma missão; se os professores trabalharem em conjunto na planificação, na prática da sala de aula e na edificação de um projecto educativo que resulta de uma visão partilhada, podemos afirmar que estamos perante uma escola que é **aprendente e qualificante**, enfim estamos perante uma escola que tem projecto e que é reflexiva.

Dentro do contexto da escola aprendente e reflexiva, é de todo o interesse referir aqui o papel e as funções do supervisor.

Citando Alarcão (2000), diríamos que “a concepção da escola actual, implica que se pense a supervisão e a melhoria da qualidade das aprendizagens que lhe está inerente por referência não só à sala de aula, mas a toda a escola e não só aos professores isoladamente, mas aos professores na dinâmica das suas interacções, inseridos numa escola que se quer dialogante, aprendente e qualificante.”

Passamos agora a citar algumas funções supervisivas numa escola reflexiva, ainda de acordo com a mesma autora.

- dinamizar comunidades educativas e acompanhar, incentivando , iniciativa neste sentido;
- acompanhar a formação e integração de dos novos agentes educativos;
- colaborar na concepção do projecto de desenvolvimento da escola e compreender o que se pretende atingir e qual o papel que devem desempenhar so vários actores;
- colaborar no processo de monitorização do desempenho de professores e funcionários ;
- dinamizar atitudes de avaliação dos processos de educação e dos resultados de aprendizagem obtidos pelos alunos.

CAPITULO 3 - PLANEAMENTO E GESTÃO NO SISTEMA EDUCATIVO CABO-VERDIANO

3.1. Níveis de Planeamento do sistema educativo

3.1.1. Planeamento a nível central

Como documento de planeamento a nível macro temos a considerar primeiramente as **Grandes Opções do Plano de Desenvolvimento** que define as linhas da política do governo a longo prazo (5 anos).

O planeamento a nível central no sector da Educação, tem sobretudo a finalidade de traçar as linhas de força da política educativa, que servirão de suporte para os níveis de planeamento e gestão subsequentes de carácter mais estratégico e operacional.

A nível do sector educativo, foram elaborados dois importantes instrumentos de planeamento educativo de longo prazo – o **Plano Estratégico da Educação** e o **Plano Nacional de Educação para Todos** – documentos que explicitam as orientações políticas em matéria de educação, traduzidas em acções e medidas, concebidas em função de determinados cenários de mobilização de recursos e de mudanças no sistema educativo, de modo a propiciar-se o desenvolvimento sustentável da educação e a potenciar a criação de uma “capacidade colectiva que possa influenciar o seu futuro”, em condições que satisfaçam as demandas sociais.

3.1.2. Planeamento educativo a nível concelhio

A este nível, existem práticas de planeamento local, protagonizadas pelos serviços desconcentrados, as Delegações do Ministério, cujos planos se inspiram nos planos e

directivas centrais, ao mesmo tempo que influenciam a planificação que tem lugar a nível das escolas.

Compete às Delegações do Ministério da Educação assegurar a “elaboração da estratégia de desenvolvimento da educação” no concelho e bem assim a elaboração do “plano anual de actividades”, tendo em conta as “orientações básicas e os objectivos fixados pelos documentos orientadores produzidos a nível central. Patenteia-se, assim, a existência de dois níveis de planeamento educativo concelhio: o estratégico e o operacional.

2.1.3. Planeamento escolar

A nível das escolas os principais instrumentos de planeamento e gestão são o projecto educativo (médio prazo), o plano anual de actividades, e o plano anual de orçamento.

É ainda incipiente a prática de planeamento a médio prazo, havendo, contudo, algumas experiências de elaboração de Projecto Educativo da Escola, ou também denominado Plano de Desenvolvimento da Escola.

Em termos de planeamento de curto prazo, quase sempre é elaborado o plano anual de actividades, havendo, outrossim, a registar-se inúmeros casos de elaboração e implementação de Projectos Pedagógicos pontuais, para a resolução de problemas concretos das escolas, envolvendo parceiros e comunidades locais.

A nível das escolas básicas, se bem que, nalguns casos, se faça um planeamento educativo de médio prazo, como o atestam alguns projectos educativos ou planos de desenvolvimento da escola, a legislação vigente não obriga, expressamente, à elaboração desses planos. Todavia, a lei não exclui tal possibilidade, que esta implícita da definição do Conselho do Pólo como um órgão “responsável pela orientação das actividades com vista ao desenvolvimento global e equilibrado da educação na zona educativa”.

Já em relação ao planeamento operacional ou de curto prazo, a lei atribui expressamente ao Conselho de Pólo competência para aprovar alguns instrumentos, como o plano anual de actividades e o orçamento anual do Pólo, por proposta da Direcção do Pólo, confiada ao Gestor (Decreto-Lei n.º 76/94, de 27 de Dezembro)

Planeamento Pedagógico Docente

Nos estabelecimentos de ensino, a prática de planificação das actividades pedagógicas é uma realidade, devendo destacar-se as planificações semanais, quinzenais, mensais, trimestrais, feitas em articulação pelo colectivo dos docentes de cada ano de escolaridade para

as diversas disciplinas curriculares. Geralmente a planificação é feita com o apoio e a dinamização dos coordenadores pedagógicos concelhios, gestores e membros de núcleos pedagógicos, a nível das escolas básicas.

Por outro lado, os docentes elaboram, individualmente, e com certa regularidade, os planos de aula, que constituem projectos pedagógicos diários, geralmente por disciplina e, mais raramente, numa perspectiva de integração das diversas áreas disciplinares em função dos centros de interesses ou projectos integrados de acção pedagógica.

Os planos pedagógicos ou planos de aula do professor devem constituir momentos de auto – aprendizagem e de inovação, para o cumprimento cabal do seu papel que, actualmente, é cada vez menos o de transmissor de conhecimentos e cada vez mais o de facilitador e organizador do processo de aprendizagem, fazendo uso de métodos e técnicas que favorecem a participação activa do aluno na sua própria aprendizagem.

3.2. O Quadro Legal da Gestão do Pólo Educativo

A gestão de uma instituição educativa é um processo que visa conjugar meios e recursos existentes ou mobilizáveis para assegurar a realização do direito à educação em condições de qualidade que satisfaçam as aspirações da sociedade. Dai a estreita correlação existente entre gestão pedagógica e a gestão dos recursos, esta última a cargo de órgãos e serviços da direcção e administração.

Como é evidente, esse processo realiza-se num determinado quadro organizacional, em que entram em consideração factores como a estrutura orgânica interna e sua funcionalidade, o quadro normativo por que se rege, o papel dos intervenientes na organização, a efectividade da comunicação, o estilo de liderança existente e o clima organizacional prevalecente.

A gestão escolar, enquanto processo em que se interpenetram as dimensões administrativas e pedagógica, obedece a princípios, opções e critérios definidos de forma geral e imperativa para todos os agentes envolvidos no processo, através de normas jurídicas.

Importa, assim, conhecer as normas pelas quais se processa a organização, o funcionamento e a gestão das instituições educativas nos planos administrativos e pedagógicos.

Far-se-á aqui, uma breve referência aos principais documentos jurídico-normativos que regulam a gestão pedagógica e administrativa do subsistema de Educação Básica em Cabo-verde.

Obviamente todos os dispositivos jurídicos de gestão da acção educativa neste subsistema são inspirados na lei mãe que é a Lei de Bases do Sistema Educativo.

Decreto – lei que estabelece a configuração da rede escolar do ensino básico (Decreto- lei n.º 76 /94, de 27 de Dezembro)

Este diploma, além de estabelecer os princípios que orientam a criação e a configuração organizativa dos estabelecimentos de ensino básico, apresenta o mapa escolar deste nível de ensino, ou seja, a relação dos pólos educativos e respectivas escolas-satélites, com indicação das localidades em que se encontram instalados. O diploma estabelece um conjunto de princípios a que deve obedecer o ordenamento da rede escolar do ensino básico, designadamente:

- i. integração vertical – todas as fases do ensino básico, de dois anos cada, funcionam num só estabelecimento de ensino, com a possibilidade de o aluno ali permanecer até ao 6º ano de escolaridade;
- ii. integração horizontal – as escolas de pequena dimensão (escolas satélites) agrupam-se em torno de escolas núcleos, num raio de 6 Kms;
- iii. mobilidade – quando escolas distam entre si aproximadamente 500m, admite-se o principio da mobilidade de efectivos, com a reafecção destes a essas escolas, sempre que as condições o tornarem necessário e possível;
- iv. distância escola habitação – a distância preferencial é de menos de um quilometro; a distância aceitável vai até 3 quilómetros e a distância máxima aceitável é de seis quilómetros;
- v. Organização da turma – a turma simples deve ter de 35 a 40 alunos e a turma composta deve ter até 28 alunos por sala.

Decreto-lei que define o regime de direcção, administração e gestão dos pólos educativos do ensino básico (Decreto-lei n.º 77/ 94 de 27 de Dezembro).

Este diploma define os órgãos de coordenação geral (Conselho de Pólo), de administração e direcção (Direcção / Gestor) e de gestão pedagógica (Núcleo Pedagógico), com indicação do seu modo de constituição, funcionamento e atribuições.

O Conselho de Pólo é o órgão deliberativo da escola, com integração dos representantes da comunidade educativa, incluindo encarregados de educação, e cabe-lhe tomar as decisões mais importantes da vida do pólo e, designadamente, aprovar os principais instrumentos de gestão do pólo (plano anual de actividades e o orçamento).

A Direcção do Pólo é confiada a um órgão singular (o gestor), que pode ter adjuntos. O gestor exerce basicamente as funções de *Administração educativa*, encarada esta em sentido amplo, como foi anteriormente definida, incluindo-se em tais funções os papéis de *Administrador / líder* (pois gere os recursos disponíveis para a realização das funções da escola e o cumprimento dos objectivos definidos), de *Conselheiro Pedagógico* (posto que lhe cabe dinamizar a acção pedagógica no pólo, presidindo ao núcleo pedagógico e interagindo com os coordenadores pedagógicos), e de *Animador Social* (visto que lhe cabe promover e dinamizar o estreitamento da ligação da escola com a família e a comunidade, como pressuposto básico para o desenvolvimento e o sucesso de toda a acção pedagógica).

Núcleo Pedagógico constitui a equipa pedagógica do pólo, com funções similares às desenvolvidas pelos coordenadores pedagógicos concelhios (participação na planificação, acompanhamento e apoio pedagógicos, na avaliação das aprendizagens e na avaliação docente, etc.).

Decreto-lei que regula a coordenação pedagógica nos estabelecimentos do ensino básico (Decreto - lei n.º 78/94, de 27 de Dezembro).

Os coordenadores pedagógicos integram a “Equipa Pedagógica” do concelho, que funciona na Delegação do Ministério da Educação. Entretanto, embora integrem a Equipa Pedagógica da Delegação, os coordenadores devem actuar no quotidiano em estreita ligação com os pólos educativos, cabendo-lhes, entre outras tarefas, a planificação, o seguimento, a formação e o apoio pedagógico aos docentes tendo como objectivo a elevação continua da qualidade da educação. Por isso, os coordenadores pedagógicos devem obedecer a planos anuais de acção pedagógica, que são objecto de avaliação através da apresentação de um relatório anual de actividades pedagógicas. Estes dois instrumentos deverão entretanto ser traduzidos em planos e, consequentemente, em relatórios de menor duração.

Portaria que aprova o plano curricular do Ensino Básico (Portaria n.º 53/93, de 06 de Setembro)

De acordo com a Lei de Bases do sistema educativo, o ensino básico constitui um ciclo único e autónomo, organizado em três fases, de dois anos cada, com uma estrutura curricular caracterizada pela unidade e integração disciplinares e leccionado em regime de professor único. Tendo em conta estas características e considerando os objectivos deste nível de ensino, definidos na citada lei, a portaria 53/94 aprova o Plano Curricular do Ensino Básico que integra as áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Integradas e Expressões (Expressão Visual e Tecnológica, Expressão Musical e Expressão Física), definindo em linhas gerais os objectivos gerais de cada área disciplinar e carga horária semanal nas diferentes fases.

Sistema de avaliação das aprendizagens no ensino básico (Decreto-lei nº 43/2003, de 27 de Dezembro)

Tendo em conta a dispersão e a inadequação das normas por que se regia a avaliação no ensino básico e considerando a necessidade de se imprimir o necessário rigor ao processo de avaliação, de modo a que este contribua para a promoção da qualidade do ensino, aprovou-se um novo regime de avaliação no ensino básico que se orienta pelos seguintes objectivos:

- a) melhorar o sistema educativo, fornecendo elementos para a selecção de métodos e recursos educativos e para a adequação e reformulação dos programas e das metodologias;
- b) Orientar a intervenção do professor na sua relação como os alunos e com os pais e/ou encarregados de educação;
- c) Ajudar os alunos a seguir o seu próprio processo de aprendizagem;
- d) Propiciar ao encarregado de educação elementos para o acompanhamento do processo de aprendizagem do respectivo educando.

No diploma mantém-se a 1ª fase do ensino básico como um processo único e contínuo de avaliação, com a duração de seis trimestres, com o objectivo fundamental de promover a aquisição de competências propedêuticas e elementares dos alunos.

Corporiza-se no diploma um modelo de avaliação que possibilita às escolas e aos professores emitir um juízo valorativo e classificativo no fim de cada ano de escolaridade, com excepção do 1º ano da 1ª fase, com a possibilidade de retenção a partir do 2º ano da 1ª fase.

PARTE II

A GESTÃO A NÍVEL DO PÓLO EDUCATIVO - ESTUDO DE CASO

1. NOTA INTRODUTÓRIA

Para a materialização do nosso projecto de pesquisa realizamos o estudo de caso numa das escolas do ensino básico do Concelho da Praia. A opção pela escola em questão teve a ver com as razões seguintes:

- o facto de constituir uma escola que se pode considerar com um padrão médio quanto ao rendimento escolar;
- o facto de termos levantado a nós próprios alguns questionamentos relativos à organização e gestão da escola, decorrente da familiaridade adquirida enquanto docente naquele estabelecimento de ensino;
- e por último o facto da direcção da escola manifestar disponibilidade em colaborar e ter permitido a realização do estudo de caso

É nesta perspectiva que realizamos o estudo de caso procurando compreender a prática quotidiana de gestão administrativa e pedagógica do pólo educativo e saber o significado e importância que os agentes educativos envolvidos dão às questões de planeamento e gestão, tendo em conta a legislação em vigor. Neste contexto o estudo de caso foi desenvolvido em função das seguintes questões de pesquisa anteriormente definidas:

- Como a escola interpreta e faz uso dos normativos e instrumentos de planeamento e gestão existentes no sistema educativo?
- A escola apresenta práticas inovadoras de planeamento e gestão educativa?
- Em que medida uma boa gestão contribui para a melhoria da qualidade do ensino prestado?

A Metodologia

Atendendo aos objectivos do projecto a opção por uma metodologia baseada na abordagem qualitativa parece-nos ser a mais adequada. Assim a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. “o design do estudo de caso caracteriza-se pelo seu carácter descritivo e indutivo, que se coaduna com uma abordagem qualitativa; pelo seu

particularismo, por se focar na especificidade de uma situação e por levar à compreensão do fenómeno em estudo.” Merrian, citado por Almeida, (2004)

As técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados foram a análise documental, inquérito por questionário, a entrevista, e a observação directa. O trabalho de campo desenrolou-se durante o 3º trimestre do ano lectivo 2006/07.

A análise documental

Visava recolher e analisar informações descritivas sobre indicadores referentes às matrículas, aproveitamento dos alunos, número e distribuição de professores por anos de escolaridade, distribuição das classes por período de leccionação, bem como as actas ou outros documentos de registo do funcionamento dos órgãos de gestão, o plano de desenvolvimento da escola (projecto educativo) o plano de actividades etc.

A observação directa

Teve como objectivo observar a organização do espaço físico e o funcionamento da escola pondo ênfase nas práticas de gestão do director (gestor) e na acção educativa dos docentes. A técnica de observação foi utilizada sobretudo como forma de complementar alguns aspectos previamente abordados no questionário e entrevista ou identificados na documentação consultada.

A Aplicação do questionário e entrevista

O questionário elaborado, foi aplicado a uma amostra dos professores da escola em estudo.

A escola objecto de estudo possui um universo de 30 professores. A aplicação do questionário baseou-se numa tiragem aleatória de 15 professores distribuídos pelos 2 períodos de leccionação.

As questões foram elaborados e estruturadas tendo em conta um conjunto de parâmetros que originaram os blocos temáticos a seguir enunciados:

- Funcionamento dos órgãos de gestão do pólo
- Planificação das actividades pedagógicas
- Participação dos professores e da comunidade na vida da escola
- Comunicação entre professores e encarregados de educação/ gestor
- Avaliação das actividades escolares
- Relação interpessoal no ambiente laboral
- Formação e inovações implementadas na instituição escolar

A primeira versão do inquérito foi aplicada como pré-teste a professores e gestor de uma outra escola do Ensino Básico do Concelho da Praia, permitindo deste modo, a verificação de alguns aspectos importantes que foram corrigidos e adequados aos objectivos pretendidos por este estudo de caso.

O método de tratamento dos dados colhidos através do questionário foi o método estatístico que possibilitou a quantificação e comparação dos dados obtendo daí conclusões sobre vários aspectos abordados no questionário.

A entrevista ao gestor do pólo foi realizada em função de um guião organizado com os mesmos blocos temáticos utilizados no questionário.

2. Caracterização da Escola – Pólo Educativo

2.1. Breve historial da escola em estudo

De acordo com informações recolhidas da direcção da escola, em 1978, foi construída a primeira escola nesse bairro. Era uma escola destinada aos alunos do ciclo preparatório, com o objectivo de descongestionar a secção do ciclo preparatório indexada na altura à única escola secundária da capital. Neste sentido recebia os alunos desse bairro, de bairros vizinhos e os alunos que vinham doutras freguesias, tendo sido na altura denominada de ciclo preparatório.

Mesmo tratando de uma escola destinada aos alunos do Ciclo Preparatório houve necessidade de dividir este espaço com os alunos do EBE (Ensino Básico Elementar), pois, o número de alunos matriculados no Ciclo Preparatório não justificava o funcionamento nos dois períodos e, assim sendo, funcionou durante dois anos de período de manhã com estes alunos e de tarde com os alunos EBE.

Ainda de acordo, com a direcção desta escola a ocupação dos alunos de EBE nessa escola fora-se diminuindo a medida que os alunos do Ciclo Preparatório iam-se aumentando. Devido a falta de espaços para esses alunos foi remodelada uma casa de guarda, feita na altura de construção da escola que passa a ser ocupadas por esses alunos a qual chamavam “*casa de ratos*”.

Em 1997, foi remodelada tendo sido construída mais 10 salas de aulas com o objectivo de acabar com as salas alugadas, situação a que o Ministério de Educação teve de recorrer

para poder acolher o aumento do número de alunos no Ensino Básico Integrado face ao número reduzido de salas de aulas.

Passados alguns anos de estabilidade no que diz respeito a salas de aulas do EBI, no ano lectivo 2000/2001, porém, houve a necessidade de ceder 12 salas a uma escola secundaria, devido a incapacidade deste em atender o aumento de alunos no tronco comum. Deste modo, 12 salas de aulas desta escola foram ocupadas no período da tarde por alunos do 7º ano de escolaridade.

A escola objecto do estudo fica situada num dos bairros periféricos da cidade da Praia. O bairro dispõe de rede eléctrica e telefónica, uma escola primária – EBI (Ensino Básico Integrado), uma escola secundária, três jardins infantis e um Centro Comunitário. O bairro possui ainda dois chafarizes, uma fábrica de pão e uma de ração, um minimercado, e algumas lojas comerciais para satisfazer as necessidades primárias da sua população.

Em relação à habitação, pode-se verificar que algumas construções são feitas de chapas de bidão e madeiras sem mínimas condições de habitabilidade, outras apresentam melhores aspectos com uma devida organização e estrutura interna oferecendo um conforto razoável para quem nela habita.

2.2. Infra-estrutura

O Pólo dispõe de 25 salas de aulas, uma secretaria, onde se encontra também uma biblioteca, uma sala de professores e um gabinete de gestor, um armazém, uma cantina e uma papelaria, uma cozinha, 5 sanitários e uma placa desportiva.

As salas estão em bom estado de conservação e os equipamentos estão em estado razoável de conservação e outros em estado de degradação.

A secretaria tem alguns equipamentos em estado razoável como televisor vídeo, máquina fotocopadoras, alguns armários, cadeiras e mesas, existem outros que se encontram em estado de degradação, nomeadamente algumas secretárias, aparelhos informáticos, aparelhos de rádios, mapas, etc..

No pólo lecciona-se todos os anos de escolaridade de 1º ao 6º ano, nos dois períodos e há um certo equilíbrio do rácio / turma e professores.

A cantina funciona normalmente, fornecendo a refeição quente aos alunos. Essa refeição quente é confeccionada com os produtos fornecidos pelo ICASE e enriquecida com a contribuição dos pais.

Convém salientar que a escola não recebe nenhum outro apoio socio-educativo para além do fornecido pelo ICASE.

Relativamente a higiene e segurança podemos afirmar que de uma maneira geral a higiene é boa, mas no entanto algumas salas carecem de pinturas. No que concerne a segurança, a escola possui uma vedação e um guarda diurno (que também desempenha o papel de continuo) um guarda nocturno que zelam pela segurança do espaço físico da escola e também entrada de vândalos na escola.

Da análise feita e da observação na escola não registou nenhum acto de vandalismo por parte da comunidade durante o ano lectivo 2006 / 2007

2.3. Comunidade educativa

2.3.1. Alunos

Com base no quadro evolutivo da população estudantil podemos verificar que do ano lectivo 1997 / 1998 ao ano lectivo de 1998 / 1999 houve um ligeiro aumento dessa população, para a partir dali apresentar uma redução até ao presente ano lectivo 2006 / 2007.

Da análise feita aos dados recolhidos sobre a população estudantil dos últimos dez anos da zona em estudo, podemos constatar que tem havido uma diminuição do número de efectivos escolares.

No presente ano lectivo (2006/07) a escola alberga cerca de 962 alunos oriundos do bairro onde esta inserida a escola e de localidades vizinhas.

Quadro I - Evolução da População Estudantil da Escola em 10 Anos

Ano lectivo	Masculino	Feminino	Total
1997 / 1998	864	835	1699
1998 / 1999	943	906	1849
1999 / 2000	815	718	1533
2000 / 2001	675	682	1357
2001 / 2002	569	556	1126
2002 / 2003	633	597	1230
2003 / 2004	596	544	1140
2004 / 2005	523	573	1096
2005 / 2006	531	527	1058
2006 / 2007	489	473	962

As turmas num total de 30 são equilibradas em termos de sexo, idade, verificando no entanto uma ligeira predominância dos efectivos do sexo masculino.

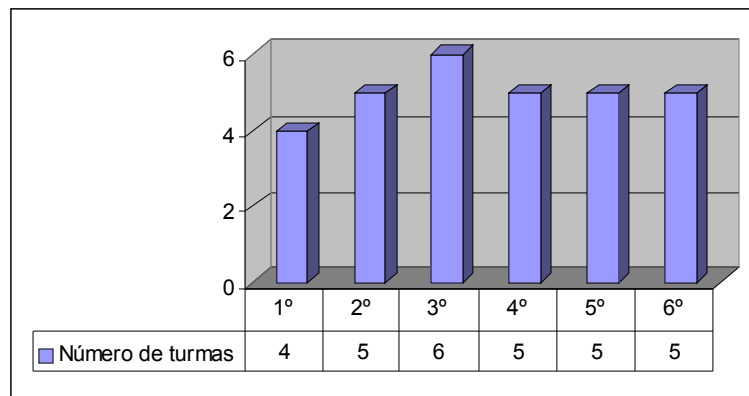


Gráfico 1 – Distribuição das 30 turmas por ano de escolaridade.

O maior número de turmas no 3º ano de escolaridade, segundo alguns dados recolhidos, deve-se ao facto de duas destas turmas do 2º ano do ano lectivo transacto foram constituídas só com alunos retidos, boa parte deles conseguiram transitar para o 3º ano e vieram juntar com as 4 turmas dos alunos que conseguiram transitar de 2º para 3ºano. Convém salientar que estas duas turmas tinham um número reduzido de alunos, uma com 16 alunos e outra com 18 alunos.

Aproveitamento dos alunos

O aproveitamento dos alunos pode ser considerado como razoável, tendo em conta os resultados teóricos verificados no fim de cada Fase, sendo o 2º Ano, como mais crítico, aparentando uma alta taxa de repetência.

Quadro II – Distribuição dos alunos matriculados, aprovados e retidos por sexo – Ano lectivo 2005/06

Ano de Estudo	Matriculados		Aprovados		Retidos	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
1º Ano	54	72	52	71	2	1
2º Ano	96	72	68	60	28	12
3º Ano	81	91	73	84	8	7
4º Ano	96	73	82	64	14	9
5º Ano	73	87	63	73	10	14
6º Ano	92	78	85	74	7	4
Total	489	473	423	426	69	47

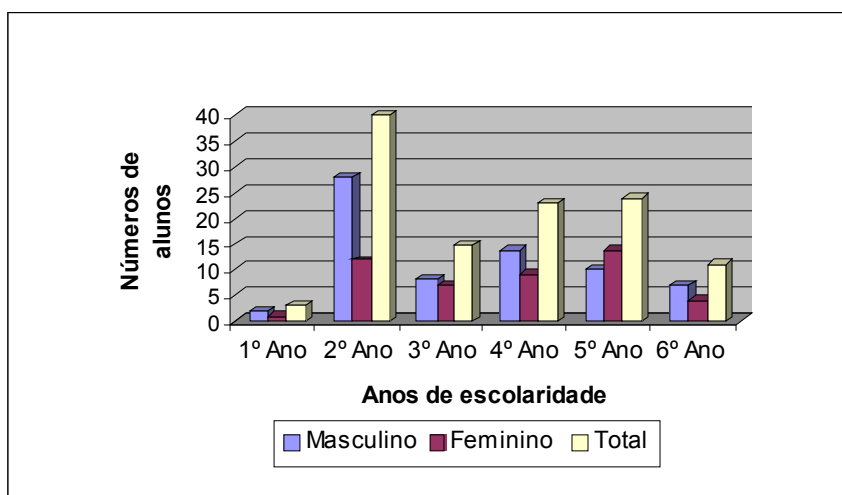


Gráfico 2 – Distribuição dos alunos retidos – Ano lectivo 2005/06

2.3.2. Corpo Docente

O Pólo tem um corpo docente constituído na sua maioria por professores com formação pedagógica adequada para leccionarem no Ensino Básico e com longos anos de serviços na referida escola. Dos 30 professores que leccionam no referido Pólo 19 (63%) são habilitados com o curso de professor para o Ensino Básico do Instituto pedagógico, 6 (20%) professores habilitados com a 2ª Fase da formação em exercício, 2 (7%) professores com a 1ª Fase, enquanto que 3 (10%) professores não têm formação específica para leccionarem no Ensino Básico

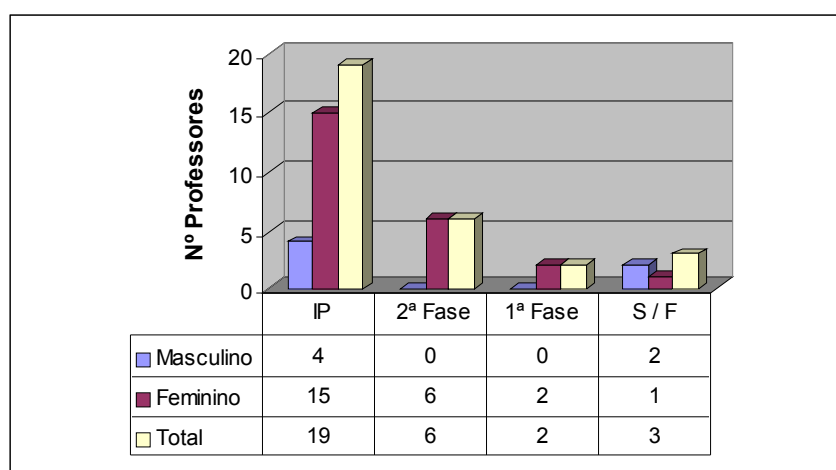


Gráfico 3 – Distribuição dos professores por qualificação profissional

Idade dos professores

Conforme mostra o gráfico 4, a maioria dos professores do Pólo 21 (70%), tem idade superior a 36 anos, sendo que 8 (27%), tem idade compreendida entre 31 a 35 anos e 1(3%), tem entre 26 e 30 anos e nenhum docente tem a idade compreendida entre 20 a 25 anos. Considerando estes dados verifica-se que nesta escola trabalham professores com algum grau de maturidade. Como se pode observar no gráfico 3, grande parte dos professores são do sexo feminino, num total de 24 (80%), enquanto que o sexo masculino está representado por 6 professores, que corresponde a 20% do total de professores da escola.

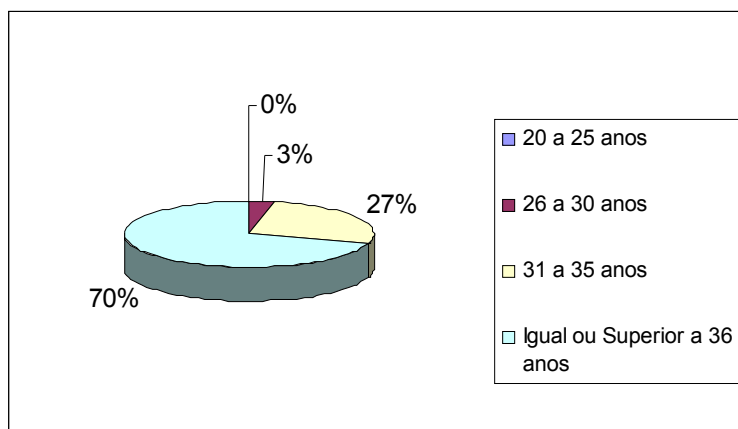


Gráfico 4 – Idade do Professores

Tempo de Serviço dos docentes

O tempo de serviço do professor, poderá à partida influenciar o seu desempenho enquanto docente e, consequentemente, o processo ensino / aprendizagem.

Dos dados recolhidos, 7 (23%) professores tem entre 6 a 10 anos de serviço como docente, 11 (37%) tem entre 11 a 15 anos, 5 (17%) tem entre 16 a 20 anos, 2 (7%) tem entre 21 a 25 anos de serviço, enquanto que entre 26 a 30 anos de serviço há 4 (13%) dos professores, superior a 31 anos de serviço há 1 (3%) dos professores.

Convém salientar que entre 1 a 5 anos de trabalho como docente não há nenhum professor. Com base nestas informações, podemos inferir que os professores do pólo tem alguma experiência na docência, que pode ser considerada uma mais valia para a escola.

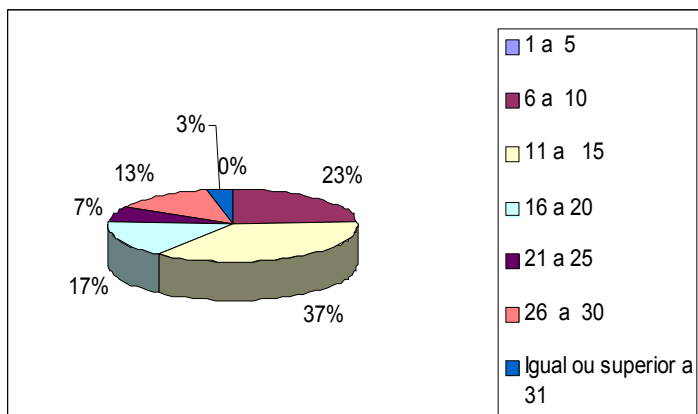


Gráfico 3 – tempo de serviço

2.3.3. Pessoal Administrativo

A escola possui um corpo administrativo composto por uma gestora, um professor que trabalha na secretaria, ocupando os serviços de informática, dactilografia e estatística, duas professoras que são ajudantes da gestora nos serviços administrativos, possui ainda um guarda nocturno e outro diurno, que também desempenha o papel de continuo no período de funcionamento das aulas.

A cantina escolar funciona normalmente com cinco cozinheiras que trabalham no período de manhã e da tarde.

3. Resultados Obtidos do Questionário

3.1. Funcionamento dos Órgãos de Gestão do Pólo

3.1.1. Funcionamento do Conselho de Pólo

Quanto ao funcionamento do conselho de pólo, os professores inquiridos manifestaram as suas opiniões da seguinte forma: 3 (20%) professores afirmaram que o conselho de Pólo funciona, 7 (47%) professores afirmaram que funciona com alguma frequência e 5 (33%) professores disseram que nunca funcionou o conselho de pólo.

Relativamente à periodicidade do funcionamento do conselho de pólo, dos professores que responderam positivamente 8 (80%) responderam no início e no fim do ano lectivo e 2 (20%) responderam outros.

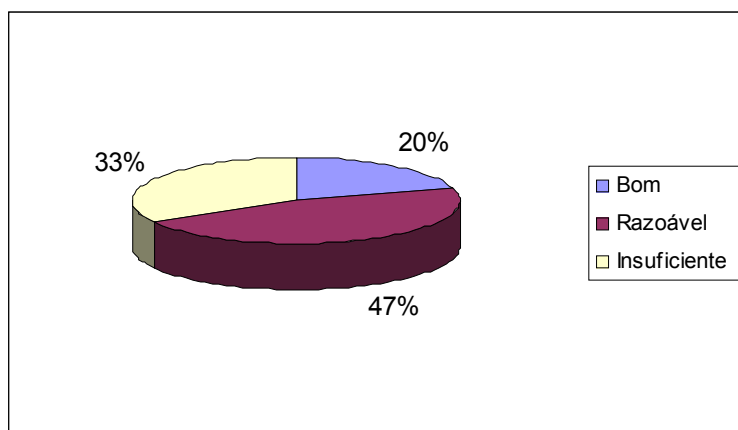


Gráfico 1- Funcionamento do Conselho de Pólo

3.1.2. Funcionamento do Núcleo Pedagógico

No que concerne a esta questão todos os professores acham que o Núcleo Pedagógico funciona, mas as opiniões divergem no grau de funcionamento, pois 8(53%) acham que funciona regularmente, enquanto que 7(47%) acham que funciona com alguma frequência.

Quando à periodicidade no funcionamento do núcleo pedagógico podemos constatar que os professores inquiridos têm opiniões diferentes, pois 12 (80%) professores acham que o núcleo funciona mensalmente, 2 (13%) acham que o núcleo reúne trimestralmente, enquanto que 1 (7%) professor acha que o núcleo funciona em outra periodicidade e indica quinzenalmente.

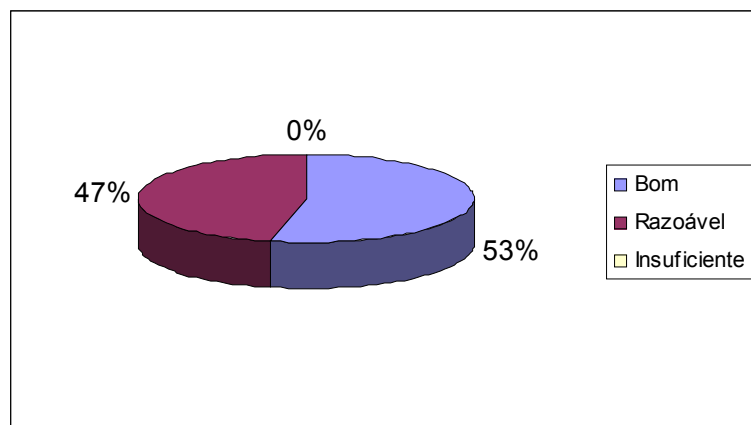


Gráfico 2 – funcionamento do Núcleo Pedagógico

3.2. Planificação das Actividades de Ensino Aprendizagem

3.2.1. Estabelecimento de metas para a promoção da qualidade

Neste item podemos constatar que a maioria responderam positivamente, mas variando quanto ao grau, tendo em conta que 6(40%) responderem que a escola estabelece metas para a promoção da qualidade, o mesmo número e percentagem 6 (40%) de professores responderam que as vezes estabelece estas metas, enquanto que 3 professores, que corresponde a 20% afirmaram que nunca se estabelece metas para a promoção da qualidade na escola.

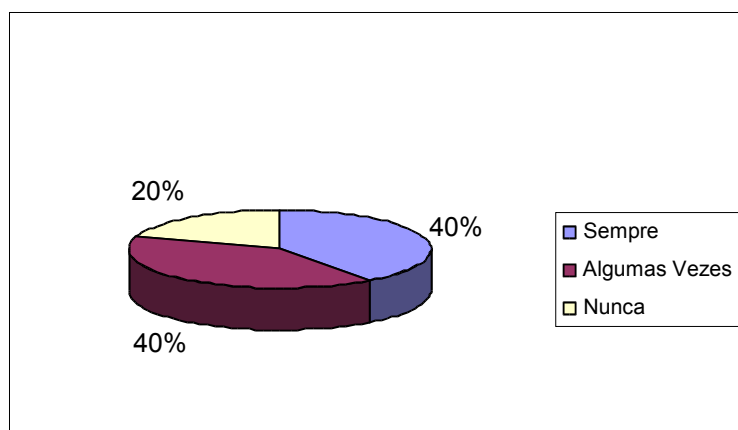


Gráfico 3 – Estabelecimento de metas para a promoção da qualidade na escola

3.2.2. Planificação dos conteúdos

Com base nas respostas apuradas do questionário, 14 professores que equivale a 93% dos inquiridos responderam que a planificação dos conteúdos é feita pelo grupo de professores de cada ano de escolaridade, enquanto que 1 (7%) considera que a planificado é feita pelo coordenador pedagógico.

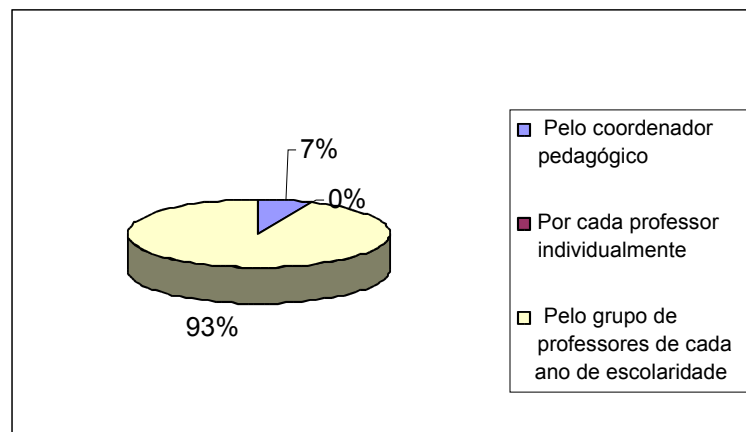


Gráfico 4 – Actores envolvidos na planificação de conteúdos

3.2.3. Organização das reuniões de planificação

Dos professores inquiridos 8 (53%) responderam que as reuniões de planificação permitem partilha de experiências e colaboração, enquanto 7 (43%) responderam que essa partilha não se verifica. Os professores que responderam negativamente justificaram, apresentando alguns constrangimentos tais como: tempo insuficiente para discutir com alguma profundidade as planificações; falta de liderança na condução das actividades por parte dos professores responsáveis por cada ano de escolaridade; pouca vontade de compartilhar experiências; limitam tão-somente a copiar os conteúdos e actividades para cada semana ou mês.

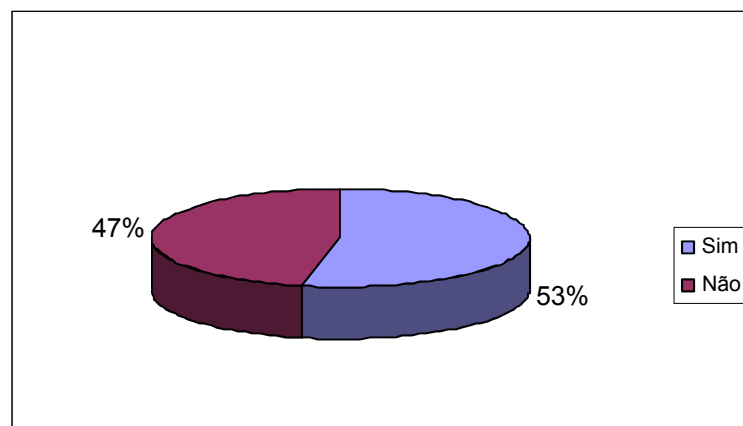


Gráfico 5 – Partilha de experiências e colaboração nas reuniões de planificação

3.2.4. Verificação do grau de cumprimento do programa

Igualmente nesta reuniões de planificação, os professores verificam o grau de cumprimento do programa, pois, 13 (87%) dos professores confirmaram essa tendência, e 2 (13%) dos professores responderam de forma negativa, ou seja que não se verifica o grau de cumprimento do programa.

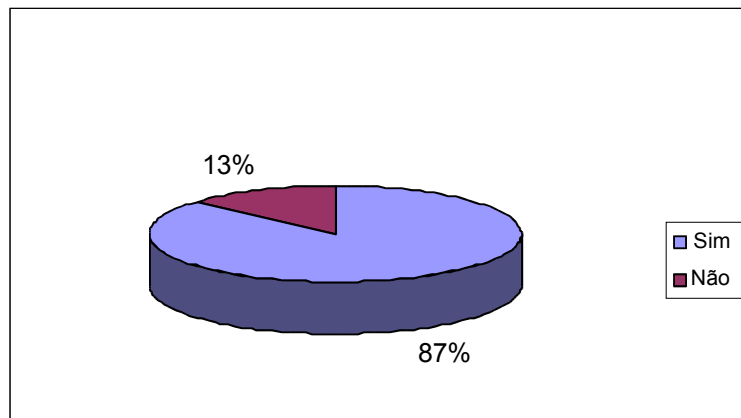


Gráfico 6 – Cumprimento dos programas de aprendizagem dos alunos

3.3. Participação dos Professores na Vida da Escola

3.3.1. Oportunidades de participar na vida da escola

2(13%) Professores responderem que sempre aparecem oportunidades para participarem na vida da escola, 10 (67%) professores responderam que algumas vezes aparecem essas oportunidades, enquanto 3 (20%) professores afirmaram que raras vezes aparecem oportunidades se participarem na vida da escola.

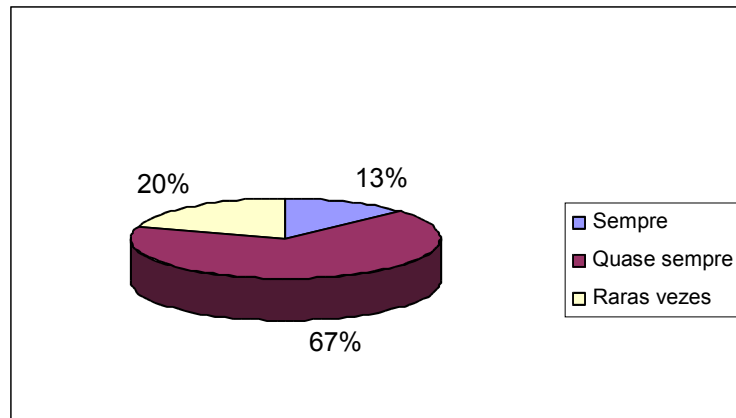


Gráfico 7 – Oportunidades para os professores participarem na vida da escola

3.3.2. Fornecimento de orientações para execução de tarefas

Relativamente a este item 8 dos professores inquiridos que corresponde a 53% afirmaram que frequentemente o gestor fornece-lhes orientações, deixando-lhe a vontade para executarem as tarefas, 6 (40%) optaram por afirmar que algumas vezes são lhes dadas estas orientações, enquanto que 1(7%) afirmou raras vezes são dadas orientações para execução de tarefas na escola.

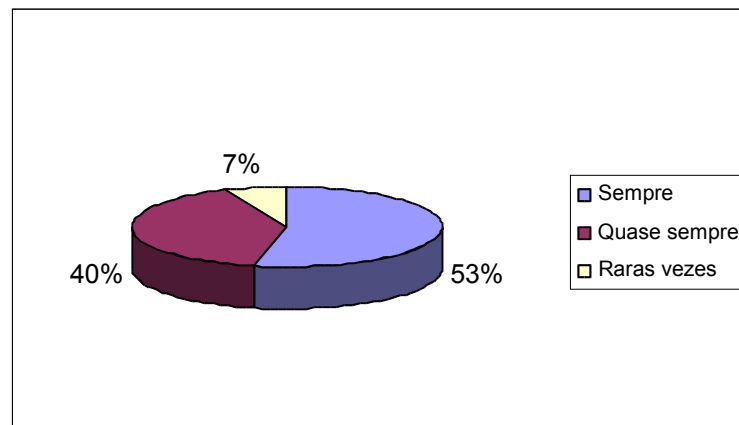


Gráfico 8 – Orientações para a execução das tarefas

3.3.3. Aceitação de críticas

Dos professores inquirido 4 (27%) responderam que sempre o gestor aceita críticas relacionadas com a sua actuação, 7 (46%) dos professores afirmaram que ela costuma aceitar críticas e 4 (27%) professores responderam que nunca a gestora aceita critica relacionada com a sua actuação.

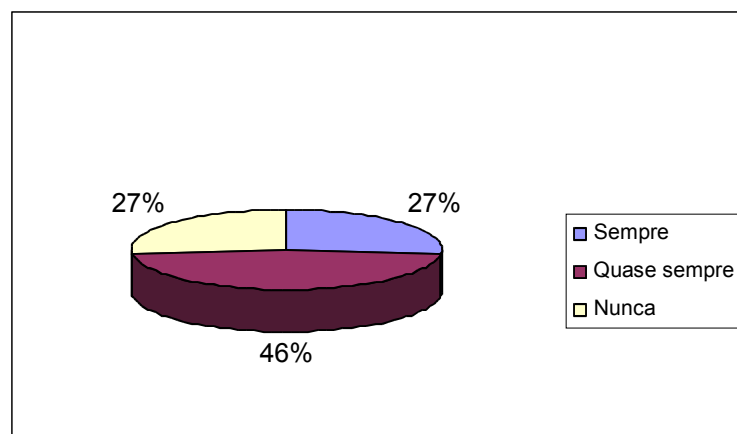


Gráfico 9 – Aceitação de críticas pelo gestor

3.3.4. Aceitação de sugestões / opiniões na tomada de decisões

Dos professores inquiridos, 9 que corresponde a 60% responderam que sempre a gestora pede sugestões na tomada de decisões importantes para a escola, enquanto que 40% (6) professores responderam raras vezes são aceites opiniões e sugestões na tomada de decisões por partes da gestora e nenhum professor respondeu que nunca ela aceita opiniões e sugestões.

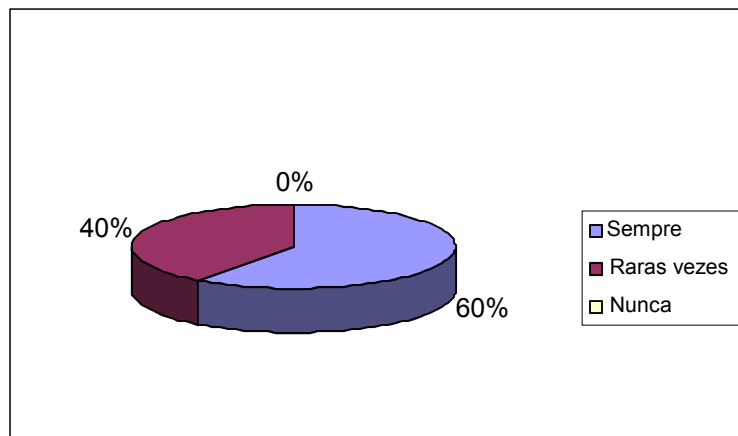


Gráfico 10 – Aceitação de sugestões / Opiniões antes de tomar decisões importantes

3.4. Participação da Comunidade na Vida Da Escola

3.4.1. Participação dos professores nas actividades da comunidade

Dos professores inquiridos 6 (40%) participam nas actividades organizadas pela comunidade, enquanto 9 professores (60%) de um universo de 15, não participam nas actividades organizadas pela comunidade.

Os professores que participam nessas actividades, indicam na sua maioria a campanha de limpeza e palestras, como as mais participadas.

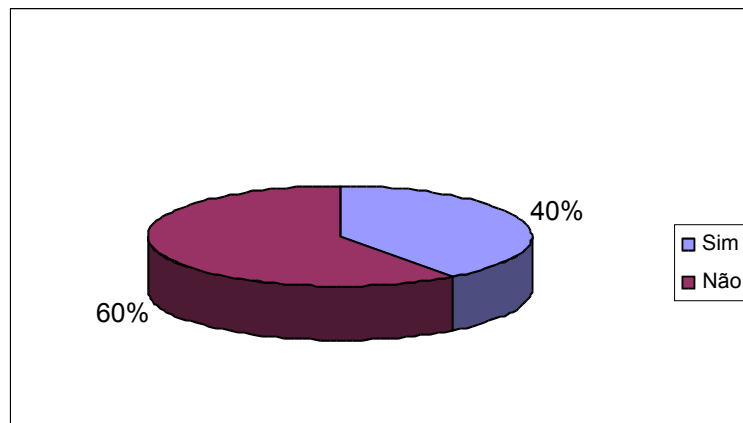


Gráfico 11 – Envolvimento do professor nas actividades organizadas pela comunidade

3.4.2. Promoção de eventos para pais e encarregados de educação e a comunidade

1 (7%) Professor dos inquiridos acha que promove eventos para pais e encarregados de educação, 10 (66%), professores acham que esses eventos ocorrem com pouca frequência e 4 (27%) professores afirmaram que nunca promove eventos para os pais e encarregados de educação. Os professores que afirmaram promover actividades para pais e encarregados de

educação citaram a comemoração do dia do pai, do dia da mãe e do 1 de Junho como eventos mais participados

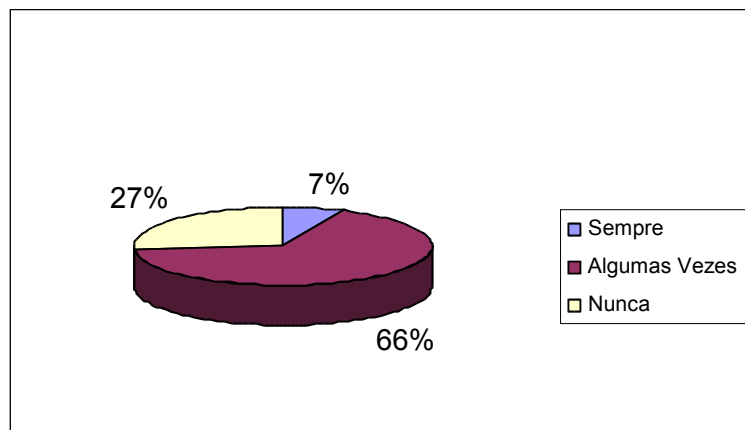


Gráfico 12- Eventos promovidos pela escola para pais e encarregados de educação

3.5. Relação Interpessoal no Ambiente Laboral

3.5.1. Clima de trabalho no ambiente escolar

Dos professores inquiridos, 2 (13%) considera bom o clima de trabalho na escola, enquanto que 13 (87%) considera razoável o clima de trabalho na referida escola e nenhum dos inquiridos responderam que o ambiente laboral é mau no Pólo.

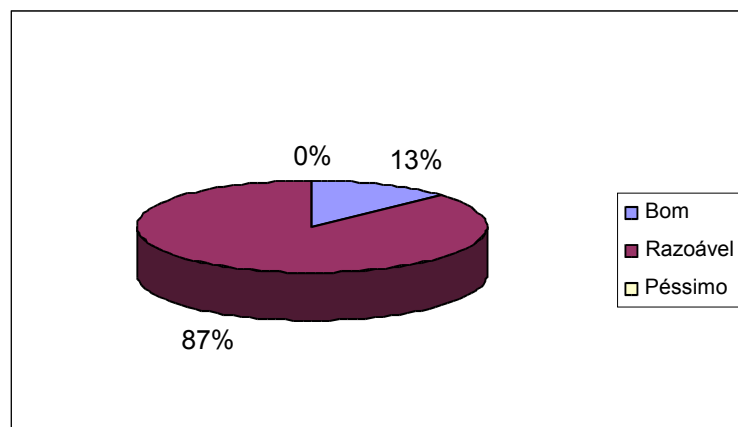


Gráfico 13 – Clima de trabalho no ambiente escolar

3.5.2. Relação estabelecida entre os professores

100% dos professores inquiridos, que correspondem a 15 docentes, responderam que a relação estabelecida com os colegas é aberta..

3.5.3. Relação estabelecida com a direcção da escola

A pergunta 19 privilegia a relação entre docentes e a direcção da escola, mais concretamente o gestor. Dos inquiridos, 13 (87%) consideram a relação estabelecida com o gestor de aberta,

enquanto que 2 (13%) consideram que essa mesma relação é fechada e nenhum dos inquiridos, assinalaram que essa relação é de confiança ou de desconfiança da escola.

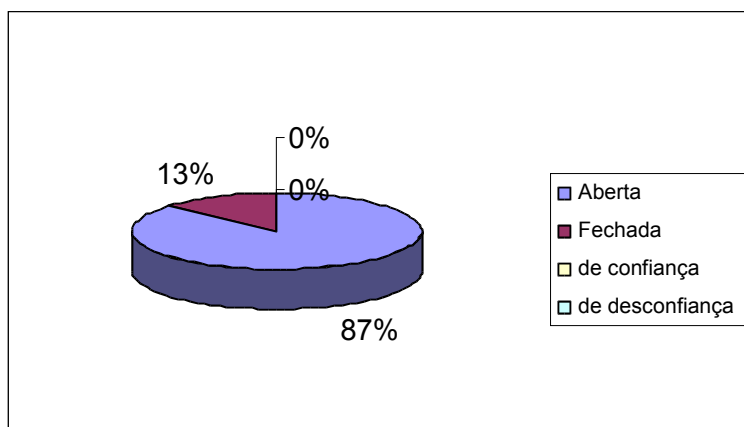


Gráfico 14 – Relação estabelecida com a direcção do Pólo

3.6. Comunicação entre Professores, Gestora e Encarregados de Educação_____

3.6.1. Comunicação entre professores e o gestor

Segundo os professores inquiridos, 7 (47%) acham que o gestor promove reuniões frequentes com o corpo docente, enquanto que 8 (53%) dos professores acham que as reuniões não são realizadas com a frequência desejada.

Relativamente a periodicidade das reuniões 2 (13%) dos professores acham que as reuniões são quinzenais e igual número 2 (13%) acham que é mensal, enquanto que 11 (74%) dos inquiridos acham que é trimestral.

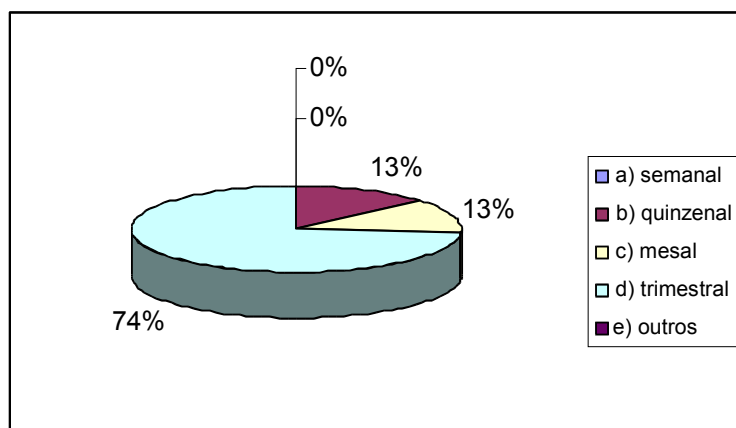


Gráfico 15 – Periodicidade das reuniões realizadas com os professores

3.6.2. Comunicação entre professores e encarregados de educação

No que concerne à comunicação entre os professores e os encarregados de educação, constatamos que 12 (80%) dos professores afirmam que comunicam regularmente com os encarregados de educação e 3 (20%) afirmam que não comunicam frequentemente com os pais e encarregados de educação.

Nas formas de comunicar entre eles aparece as reuniões como prioritárias, pois 9 (60%) professores afirmam utilizarem as reuniões para comunicarem com os pais e encarregados de educação, enquanto que 3 (20%) utilizam a comunicação oral por intermédio do aluno e igual percentagem (20%), privilegia a visita domiciliária como forma de comunicar com os pais e encarregados de educação.

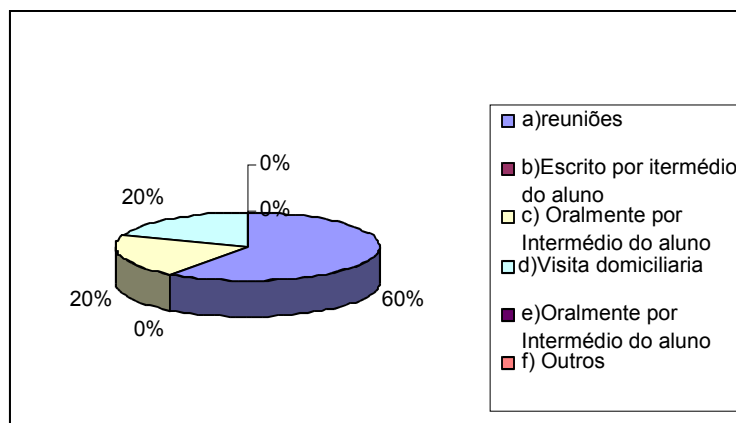


Gráfico 16- Formas de comunicação entre professores e encarregados de educação

3.6.3. Comunicação entre professores e a comunidade

Dos professores inquiridos 9 (60%) responderam que estabelecem a comunicação com a comunidade, e 6 (40%) responderam que não estabelecem qualquer comunicação com a comunidade.

Dos 9 professores que comunicam com a comunidade, que equivale a 60% do total dos inquiridos, 6 (67%) preferem as reuniões para comunicarem, 1 (11%) prefere a comunicação por escrito, enquanto que 2 (22%) preferem outras formas de comunicar.

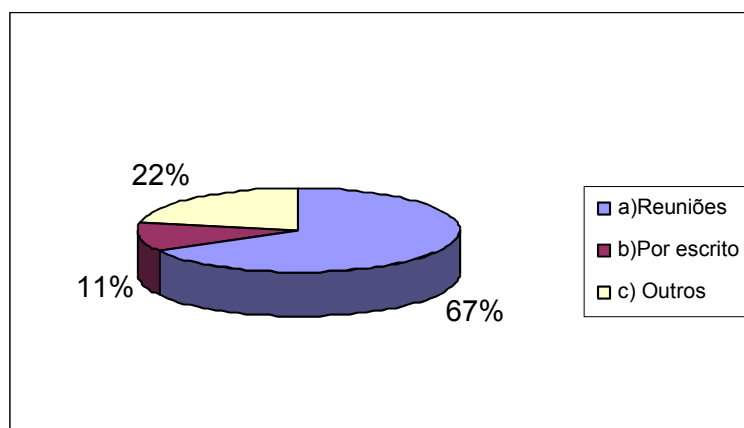


Gráfico 17- Formas de comunicar com a comunidade

3.6.4. Comunicação entre encarregados de educação e os professores

1 (7%) professor respondeu que os pais entram em contacto com o professor por iniciativa própria e 14 (93%) professores afirmam que esse contacto não é frequente e nenhum

dos inquiridos responderam que nunca os pais tomaram a iniciativa de comunicar com os professores.

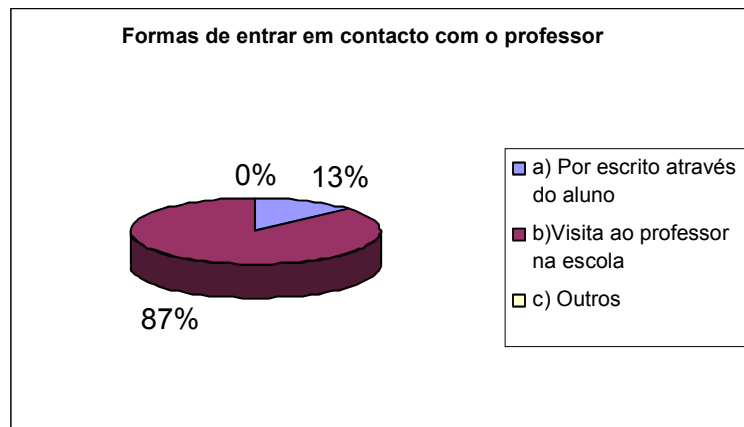


Gráfico 18- Comunicação do professor com o encarregado de educação

3.7. Avaliação das Actividades Escolares

3.7.1. Avaliação do progresso académico do aluno

Constatamos que 14 (93%) dos professores afirmam que avaliam o progresso e o comportamento dos alunos e apenas 1 (7%) professores admite que não faz a avaliação do progresso e comportamento do aluno.

Quando aos instrumentos de registo de avaliação utilizados podemos verificar que 6 (40%) dos professores utilizam o diário de frequência e avaliação, 4 (27%) dos professores utilizam a caderneta do aluno e 5 (33%) utilizam outros instrumentos, como por exemplo registo em cadernos.

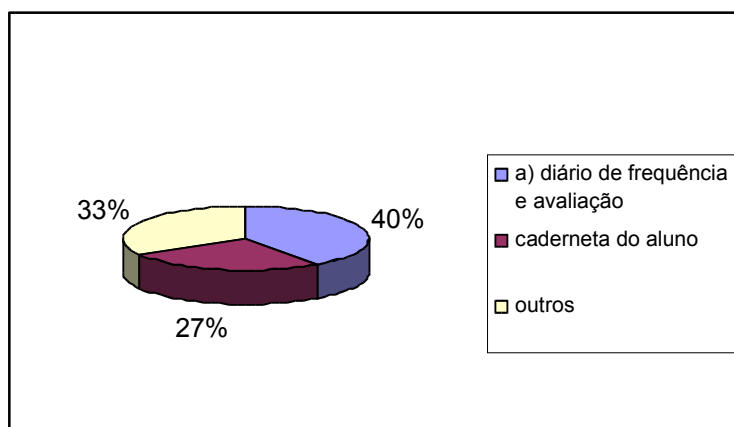


Gráfico 19- Instrumentos de registo de avaliação utilizados

3.7.2. Avaliação do desempenho do professor

Relativamente a esse item 15 (100%) dos inquiridos responderem que na sua escola utiliza-se a ficha de avaliação do desempenho do professor.

3.7.3 Análise dos resultados da avaliação

Outro item que mereceu atenção foi a análise e discussão dos resultados das avaliações dos alunos nas reuniões de planificação: 9 (60%) dos professores afirmam analisar e discutir os resultados das avaliações dos alunos, enquanto que 6(40%) dos professores afirmam ao contrário.

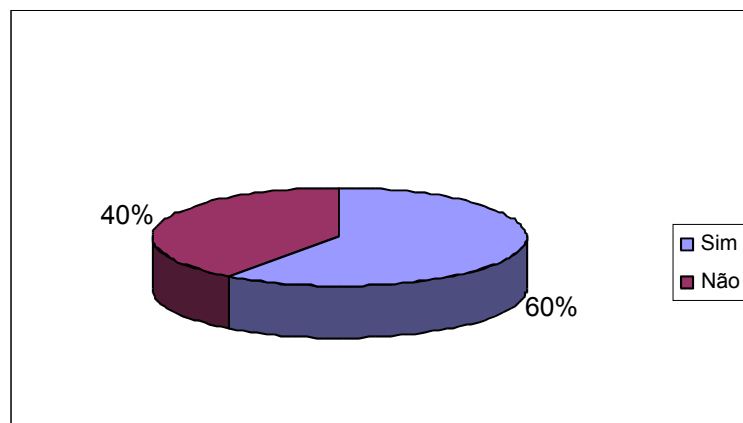


Gráfico 20 – Análise dos resultados das avaliações das aprendizagens

3.8. Formação e Inovações na Instituição

3.8.1. Aperfeiçoamento e desenvolvimento dos professores

Dos professores inquiridos 2 (13%) afirmaram sempre aparecem oportunidades para o aperfeiçoamento profissional, e uma maioria, que corresponde a 12 professores, ou seja, 80% dos inquiridos afirmaram que algumas vezes aparecem essa oportunidade e 1(7%) afirmou que nunca acontece momentos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional na escola.

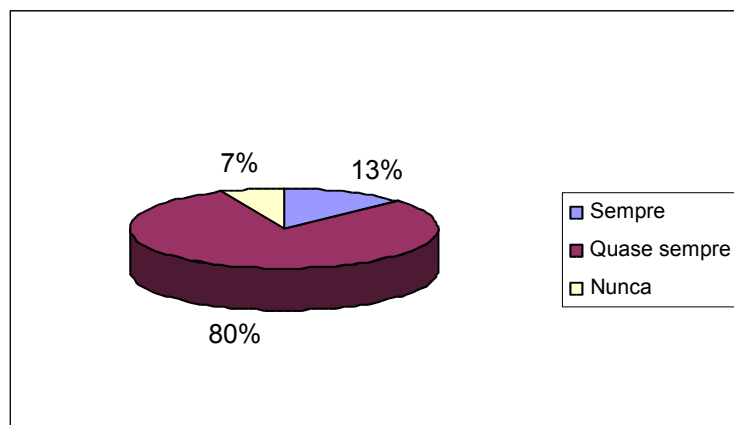


Gráfico 21- Realização de acções de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional

3.8.2. Resistência à mudança na escola

No total dos professores inquiridos, apenas 2 (13%) responderam que sempre a direcção do pólo manifesta resistência à mudança, 8 (54%) manifestarem que quase sempre a direcção do pólo mostra resistência à mudança, enquanto que 5 (33%) revelaram que nunca a gestora manifesta resistência à mudança na instituição que dirige.

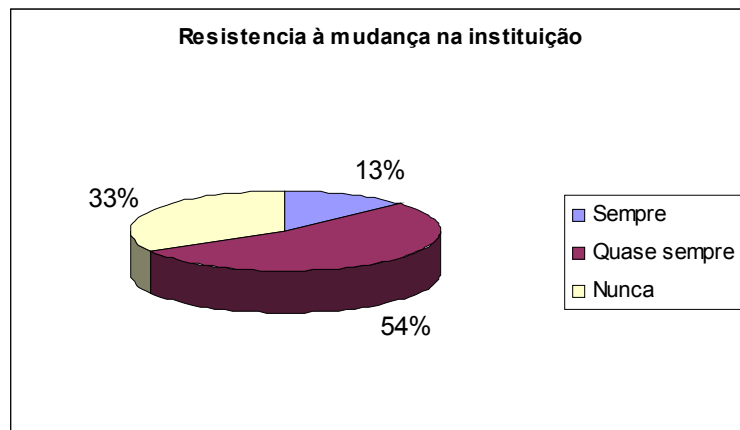


Gráfico 22 – Resistência institucional à mudança

6. ANÁLISE DE RESULTADOS DO QUESTIONARIO

Os dados recolhidos por este questionário foram tratados quantitativamente, pois este método permite fazer alguns cruzamentos entre as várias respostas. Embora, pela função que desempenho na escola – professor poderia à partida ser considerada inibidora, considero contudo que esta técnica traz algumas vantagens, pois, ela é anónima, o que de certa forma leva os inquiridos a sentirem liberdade para responderem com maior objectividade e realismo possível por um lado, por outro, os professores aproveitam esta oportunidade para colocar a nu algumas lacunas da escola com o intuito desta as resolver mais facilmente.

Entretanto, podemos retirar algumas conclusões a partir do trabalho de campo realizado, cruzando os resultados obtidos nos questionários recolhidos e a observação feita na escola:

- A escola em estudo tem um corpo docente que se pode considerar bastante maduro, pois, dos professores inquiridos 53% tem mais de 36 anos de idade. Para além disso acrescenta-se o facto de 87% dos professores tem mais de 6 anos de experiência na docência. Estes factos constituem pontos fortes da escola.
- Uma maioria bastante significativa dos professores inquiridos, 91% tem a formação pedagógica específica para leccionarem no Ensino Básico, distribuídos da seguinte modo: 67% formados com o curso de professores do Instituto Pedagógico, 18% com a 2ª Fase da formação em exercício, 6% com a 1ª Fase da formação em exercício. Tal facto constitui, do nosso ponto de vista, um aspecto forte da escola, pelo que deverá ser potencializado de modo a promover a construção da qualidade do ensino prestado no referido Pólo Educativo.
- Um dado importante é o facto de todos os professores admitiram que a comunicação entre eles e a gestora e os pais e encarregados de educação, se estabelece sem grandes constrangimentos. Do nosso ponto de vista, com base nas observações feitas, pensamos que a comunicação entre os intervenientes no

processo educacional na escola deve-se melhorar no circuito descendente e horizontal, de modo a promover a participação de todos na vida da escola.

- A participação dos professores nas actividades da comunidade é bastante baixa, pois representa 40% dos professores inquiridos. A participação dos pais nas actividades promovidos pela escola é também bastante baixa. Julgamos que este é um ponto fraco da escola, se levarmos em conta que na gestão participativa de uma escola deverão estar envolvidos todos os que fazem parte da comunidade educativa.
- O Conselho de Pólo não funciona no presente ano lectivo, pois, da observação documental feita no Pólo não há nenhum registo da sua constituição nem nenhuma acta de encontros realizados. Os professores inquiridos demonstraram algum desconhecimento quanto a função e funcionamento do Conselho de Pólo. Este aspecto constitui um ponto fraco da escola e também uma preocupação, se levarmos em conta, o importante papel que o Conselho de Pólo tem na aprovação dos instrumentos de gestão da escola.
- Com base nas respostas do questionário e nas observações feitas na escola, podemos afirmar, com algum grau de segurança, que o núcleo pedagógico, enquanto órgão de gestão pedagógica da escola, apesar de ele existir formalmente, funciona de forma deficiente. Ele limita as suas actividades apenas na planificação de conteúdos, em reuniões de classe e elaboração incompleta de instrumentos de avaliação sumativa. Comparando com aquilo que são as atribuições do núcleo, segundo os normativos, podemos constatar que o núcleo não tem vindo a cumprir o seu papel, pois, falta-lhe ainda a *“realização de seminários de capacitação; confecção de materiais didácticos; e tratamento de temas de carácter pedagógico”*: Julgamos que isto é um ponto fraco da escola, se considerarmos o importante papel do núcleo pedagógico na melhoria do processo ensino / aprendizagem.
- A planificação dos conteúdos a serem ministrados na escola é de grande importância para o processo de ensino / aprendizagem. Dos resultados obtidos com o inquérito, podemos verificar que este aspecto também, precisa ser melhorado na escola. Um número significativo de professores acha que estas reuniões limitam tão-somente a ver os conteúdos a serem leccionados num determinado período de tempo. Acha que o tempo é insuficiente para discutir com maior profundidade as planificações e compartilhar com os colegas as experiências e ainda apontam a

falta de liderança intermédia (do responsável do núcleo pedagógico) na condução dos trabalhos, como factor que influencia negativamente no aprofundamento das planificações. Pensamos que a organização e funcionamento das reuniões de planificação dos conteúdos são essenciais para a uniformização dos conteúdos ministrados na escola. Achamos que se deve aproveitar da melhor forma o tempo disponível para a preparação metodológica, para discutirem os aspectos da planificação de conteúdos.

- O clima de trabalho no ambiente laboral é razoável, segundo a opinião dos professores e do gestor. Por aquilo que observamos na prática os professores limitam tão-somente as suas actividades lectivas, dando pouca atenção as actividades extracurriculares.
- De acordo com a observação feita na escola, podemos constatar que a escola neste presente ano lectivo não dispõe dos instrumentos importantes de planeamento e gestão de pólo, tais como: Projecto educativo, plano de actividades e o orçamento do pólo. Na nossa opinião, consideramos que esse é um aspecto que a escola deve melhorar, mobilizando todos os intervenientes da comunidade educativa na elaboração e execução de um projecto educativo da escola, como instrumento unificador de ideias e vontades, para a melhorar a gestão da mesma e consequentemente a melhoria da qualidade do ensino prestado.
- Outro aspecto importante é a formação e inovação na instituição educativa, pois dos professores inquiridos, 80% consideram que raras vezes aparecem oportunidades para formação e inovações e 7% afirmam que nunca aparecem oportunidades para aperfeiçoamento profissional. Isto constitui um ponto fraco da escola, na medida que ela deve promover a formação e inovação dos seus agentes educativos.
- Da entrevista feita podemos constatar que o gestor não possui uma formação específica no domínio da gestão escolar ou supervisão pedagógica, mas é um professor habilitado com o Magistério Primário mais a Segunda fase da formação em exercício, facto esse que de alguma forma influencia na gestão do pólo.

Finalmente, podemos concluir que, apesar de alguns pontos fortes da escola, entretanto, outros aspectos deverão merecer uma atenção especial por parte dos responsáveis, investindo na sua melhoria, nomeadamente, uma gestão com base nos normativos, utilização de instrumentos e normas de gestão adequados, promoção da participação de todos na gestão da escola.

CONCLUSÃO

Ao chegarmos ao fim deste pequeno trabalho de pesquisa constatamos que apesar das inovações produzidas na legislação sobre o modelo de organização do sistema de ensino em Cabo Verde no sentido de criar melhores condições de organização e gestão do pólo educativo, a prática escolar não sofreu grandes alterações.

As conclusões tiradas através deste trabalho conquanto não possam ser generalizadas a todas as escolas do ensino básico, mas podemos concluir o seguinte.

Os resultados não trazem novidades, vem sim confirmar algumas situações já conhecidas e constatadas em outros estudos, tais como: fraca participação dos professores , limitam sobretudo a administrar as suas aulas e a assistir reuniões, sem ter um verdadeiro envolvimento na vida da escola; fraca participação dos pais e encarregados de educação, por isso há que procurar formas inovadoras de fazer com que haja participação dos pais. Caberá à escola, ao seu gestor e aos professores fundamentalmente a busca de estratégias para efectivar esta participação.

Outra constatação refere-se falta de formação adequada dos gestores para desempenharem os vários papéis que lhe cabe enquanto director e líder da comunidade escolar.

Como já se tinha referido anteriormente a escola possui alguns pontos fortes nomeadamente um corpo docente estável, bem qualificado e bastante experiente, tem uma imagem positiva da comunidade e está bem inserida na mesma. Todos estes aspectos deverão ser aproveitados a favor da escola, por exemplo na concepção de um projecto educativo da

escola, como instrumento unificador de vontades e capaz de dar afirmação e identidade própria à escola.

Não é nossa pretensão esgotar esse tema aqui, pelo grau de complexidade que apresenta, mas sim dar o nosso modesto contributo para futuro aprofundamento do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÃO**, Isabel et all - Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem, Porto Editora, 2000
- ALARCÃO**, Isabel – Escola reflexiva e nova racionalidade, Porto Alegre, ARTEMED Editora, 2001
- ALMEIDA**, Ana Patrícia – Modos de Regulação Local do Sistema Educativo. In políticas e gestão local de Educação, Costa Adelino et all. Universidade de Aveiro 2004.
- BARROSO**, João – Autonomia e gestão das escolas, Ministério da Educação, 1997
- BUCHA**, Agostinho I- Gestão de Escolas: Gestão adaptada a uma realidade local. In O projecto educativo de escola e as políticas educativas locais discursos e praticas. Costa A. (Org). Universidade de Aveiro, 2004
- CHIAVENATO**, A. Teoria Geral da Administração. SP. McGraw-Hill, 1983.
- COSTA**, Jorge, **MENDES**, António, **VENTURA**, Alexandre Lideranças e Estratégias nas Organizações Escolares- actas do 1º simpósio sobre Organização e Gestão Escolar, Universidade de Aveiro, 2000
- COSTA**, Jorge Adelino. O projecto educativo de escola e as políticas educativas locais discursos e praticas. Universidade de Aveiro, 2004
- COSTA**, Jorge Adelino. Políticas e Gestão Local de Educação Organização. Universidade de Aveiro, 2004
- FERREIRA**, N. S. C. Gestão Democrática da Educação. In Ferreira, N. S. C. et all. A Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos, 4ª Edi. São Paulo: Cortez 2004
- GHILARDI**, Franco, **SPALLAROSSA**, Carlo– Guia Para a Organização da Escola, Edições ASA, 1983
- LEITE**, Carlinda et all- Projectos Curriculares de escola e de turma – 4ª Edicoes ASA- 2002
- LUCK**, Heloise – Reista em Aberto. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. V 17, Nº 72 , p 7 – 10, Brasília, Fev-Julho de 2003.
- PADILHA**, R. P. Planeamento dialógico: como construir o projecto politico-pedagogico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001
- PARREIRA**, Artur - Comunicação e Motivação nos grupos e reuniões de trabalho, Plátano Edições Técnicas, 1989
- PIERON**, Maurice – Formação de Professores. Aquisição de Técnicas de Ensino e Supervisão Pedagógica, Universidade técnica de Lisboa, Edições FMH, 1996

REGO, Arménio – Lideranças nas Organizações - Teoria e Prática, Universidade de Aveiro, 1998

ROLDÃO, Maria do Céu – Gestão Curricular- Fundamentos e práticas, Departamento da Educação básica, Ministério da Educação, 1999

ROLDÃO, Maria do Céu, OS Professores e A Gestão do Currículo- perspectivas e práticas em análise , Porto Editora.

SMITHERAM, V. e **FEDALTO**, J. A. A Gestão de Conflitos: Administração Universitária, Texto mimeo, s/d.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Editora Mc Graw- Hill Internacional de Espana S .A .U., 2ª Edição Setembro de 2005

VARELA, Bartolomeu. Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas: Destinado aos alunos do curso de Supervisão e Orientação Pedagógica, Praia Dezembro de 2004. (Texto não editado).

VARELA, Bartolomeu. Manual de Análise Sistémica do Quadro Educativo: Destinado aos alunos do curso de Supervisão e Orientação Pedagógica Praia Março 2005; (Texto não editado).

XAVIER, Carlos R. António et al – MEC- Fundescola, Brasília 1999

DECRETO-LEI n.º 43/2003, de 27 de Outubro

PORTARIA n.º 53/93, de 06 de Setembro.

DECRETO- LEI n.º 76 /94, de 27 de Dezembro, I Série - Nº 42 SUP. AO B.O. REPUBLICA DE CABO VERDE – 27 de Dezembro de 1994

DECRETO-LEI n.º 77/ 94 de 27 de Dezembro, I Série - Nº 42 SUP. AO B.O. REPUBLICA DE CABO VERDE – 27 de Dezembro de 1994

DECRETO - LEI n.º 78/94, de 27 de Dezembro, I Série - Nº 42 SUP. AO B.O. REPUBLICA DE CABO VERDE – 27 de Dezembro de 1994

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aos professores

I. Identificação

1. Ilha _____ Concelho _____

2. Sexo: Masculino () Feminino ()

3. Idade

20 – 25 anos () 26 – 30 anos () 31 – 35 anos () Idade igual ou superior a 36 anos ()

4. Anos de docência:

1 a 5 anos ()

6 a 10 anos ()

11 a 15 anos ()

16 a 20 anos ()

21 a 25 anos ()

26 a 30 anos ()

Igual ou superior a 31 ()

II. Questionário

FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DO PÓLO

1. O conselho de pólo funciona:

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

Indique a periodicidade:

No início do ano lectivo () No fim do ano lectivo () Outros ()

2. O núcleo pedagógico funciona:

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

Indique a periodicidade:

Semanalmente () Mensalmente () Trimestralmente () Outros ()

PLANIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ENSINO-APRENDIZAGEM

1. A escola estabelece metas para a promoção da qualidade do ensino:

Sempre () Algumas vezes () Nunca ()

2. A planificação dos conteúdos é feita:

- Pelo coordenador pedagógico ()
- Por cada professor individualmente ()
- Pelo grupo de professores de cada ano de escolaridade ()

3. Acha que a forma como estão organizadas as reuniões de planificação facilita a partilha de experiências e colaboração entre os professores de cada ano de escolaridade?

Sim () Não ()

Justifique _____

4. Nas reuniões de planificação verificam o cumprimento dos programas?

Sim () Não ()

Como? _____

5. Nas reuniões de planificação são analisados e discutidos os resultados das avaliações dos alunos?

Sim () Não ()

Como? _____

PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA VIDA DA ESCOLA

1. O gestor(a) proporciona ambiente / oportunidades para que os professores coloquem livremente os seus problemas:

Sempre () Quase sempre () Raras vezes ()

2. O gestor(a) fornece-lhe orientações, deixando-lhe a vontade para executar as suas tarefas:

Sempre () Quase sempre () Raras vezes ()

3. O(a) seu(a) gestor(a) aceita críticas relacionados com a sua actuação:

Sempre () Quase sempre () Nunca ()

4.O(a) seu(a) gestor(a) pede sugestões / opiniões aos professores antes de tomar decisões importantes:

Sempre () Raras vezes () Nunca ()

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA VIDA DA ESCOLA

1. Costuma envolver-se em actividades organizadas pela comunidade?

Sim () Não ()

Exemplifique as actividades em que participa:

2.A escola promove eventos para pais e encarregados de educação e a comunidade:

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

Indique quais:

3. Indique actividades em que houve envolvimento directo dos pais na melhoria das condições da escola.

RELAÇÃO INTERPESSOAL NO AMBIENTE LABORAL

1. O clima de trabalho no pólo onde trabalha é:

Bom () Razoável () Péssimo ()

2. A relação estabelecida com os seus colegas é:

Aberta () fechada () de confiança () de desconfiança ()

3. A relação estabelecida com o(a) gestor(a) é:

Aberta () fechada () de confiança () de desconfiança ()

COMUNICAÇÃO ENTRE PROFESSORES, GESTOR E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

1.O(a) gestor(a) promove reuniões frequentes com o corpo docente:

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

Indique a periodicidade:

Semanal () Quinzenal () Mensal () Trimestral ()

Outros () _____

2.Comunica frequentemente com o(a)s pais/mães e encarregados de educação?

Sim () Não ()

a) Indique a(s) forma(a) de comunicação utilizadas:

- Reuniões ()
- Escrito por intermédio do aluno ()
- Oralmente por intermédio do aluno ()

- Visita domiciliária ()
 - Outros ()
-

3.Comunica frequentemente com a comunidade?

Sim () Não ()

a) Indique a(s) forma(s) de comunicação utilizadas:

- Reuniões ()
 - Por escrito ()
 - Outros ()
-

4.Os pais e encarregados de educação entram em contacto com o (a)s professor(a)s por iniciativa própria:

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

a) Indique como:

- Por escrito através do aluno ()
- Visita ao professor na escola ()
- Outros() _____

AValiação DAS ACTIVIDADES ESCOLARES

1.Costuma avaliar regularmente o progresso académico e comportamento do(a)s aluno(a)s?

Sim () Não ()

a) Indique os instrumentos utilizados:

- Diário de frequência e avaliação ()
- Caderneta do aluno ()
- Outros () _____

2. Na sua escola utiliza-se a ficha de avaliação de desempenho de professor(a)s?

Sim () Não ()

FORMAÇÃO E INOVAÇÕES NA INSTITUIÇÃO

1.O(a) seu(a) gestor(a) cria oportunidades para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos professores:

Sempre () Quase sempre () Nunca ()

2. O(a) seu(a) gestor(a) manifesta resistências à mudança na instituição que dirige?

Sempre () Quase sempre () Nunca ()

Anexo 2- Guião de Entrevista para Gestor

I. AMBIENTE LABORAL

1. O clima de trabalho no pólo que dirige é:

Boa () razoável () péssimo ()

2. A relação estabelecida com os seus professores e trabalhadores da escola é:

Aberta () fechada () de confiança () de desconfiança ()

3. Como líder expressa a confiança e reconhecimento nos trabalhos dos seus professores?

Sempre () raras vezes () nunca ()

4. Proporciona ambiente / oportunidades para que os professores coloquem livremente os seus problemas?

Sempre () quase sempre () nunca ()

5. Fornece orientações aos professores e deixando-lhe a vontade para executar as suas tarefas?

Sempre () nem sempre () nunca ()

6. Encoraja a crítica dos professores relacionados com a sua actuação?

Sempre () algumas vezes () nunca ()

7. Consulta os seus professores antes de tomar decisões importantes?

Sempre () rara vez () nunca ()

8. Delega autoridade aos seus professores nos assuntos inerentes ao serviço?

Sempre () algumas vezes () nunca ()

9. Proporciona oportunidades para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos professores?

Sempre () rara vezes () nunca ()

10. Os seus professores manifestam resistências à mudança na instituição que dirige?

Sempre () algumas vezes () nunca ()

Anexo 3 - Ficha de Observação

I. ANALISE DOCUMENTAL

1. ÓRGÃOS DE GESTÃO

1.1 Conselho de Polo

Existe ()

Não Existe ()

Funciona ()

Não funciona ()

O Conselho de Polo reúne:

Semanalmente ()

Mensalmente ()

Trimestralmente ()

Anualmente ()

Outras () _____

Membros

Representantes do Corpo docente: (Indicar nomes)

Representante do pessoal não docente: (Indicar nome)

Representantes dos pais e encarregados de educação: (Indicar nomes)

1.2.Núcleo Pedagógico

Existe () Não Existe ()

Funciona () Não funciona ()

Por ano de escolaridade () Por fase ()

Por área disciplinar () Outra modalidade () _____

Actividades do Núcleo Pedagógico:

Realiza seminários de capacitação: Sim () Não () Periodicidade

Confecção de materiais didácticos: Sim () Não () Periodicidade

Reuniões de classe: Sim () Não () Periodicidade -

Realização de propostas de testes sumativos: Sim () Não () Periodicidade -

Tratamentos de temas de carácter pedagógico: Sim () Não () Periodicidade

Temas:

1.3.Comissão de Trabalho

Existe ()

Não existe ()

Indicar as comissões:

2. INSTRUMENTOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO

2.1. Projecto educativo:

Existe ()

Não existe ()

Periodicidade:

Anual ()

Bianual ()

Plurianual ()

2.2 Plano de Actividades:

Existe ()

Não existe ()

Periodicidade:

Anual ()

Bianual ()

Plurianual ()

3. RECURSOS HUMANOS

3.1. alunos

Ano de estudo	Effectivos			Turmas		
	Masculino	Feminino	Total	Simple	Compostas	Total
1º						
2º						
3º						
4º						
5º						
6º						
Total						

3.2. Docentes

Habilitação	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Instituto Pedagógico			
Magistério Primário + 2ª Fase FEPROF			
Magistério Primário			
2ª Fase FEPROF			
1ª FEPROF			
Curso Médio			
12º ano			
Inferior a 12º Ano			
Outras Formações			
TOTAL			

3.3. Salas de aula

Em uso	Sem uso	Em uso para outros fins	Total

3.4. Salas utilizados totalmente por outros níveis de ensino

N.º de Salas	Educação Pré-escolar	Ensino Secundário	Ensino Médio Profissional	Total

3.5 Outros espaços

Espaços específicos	N.º	Estado de conservação			Conservação dos equipamentos		
		Bom	Razoável	Mau	Bom	Razoável	Mau
Direcção / Gestão							
Secretaria							
Biblioteca							
Sala de professores							
Sala de Informática							
Armazém / Dispensa							
Cantina							
Cozinha							

Sanitários							
Placa desportiva							
Outros							

II. OBSERVAÇÃO

1.O nível de ruído externo é baixo e não compromete as actividades desenvolvidas dentro da sala de aula.

sempre () algumas Vezes () nunca ()

2.As turmas são de tamanho adequado.

sempre () algumas Vezes () nunca ()

3. A escola é limpa, organizada e tem aparência atractiva.

sempre () algumas Vezes () nunca ()

4.As aulas iniciam-se imediatamente, no horário.

sempre () algumas Vezes () nunca ()

5.A escola possui um regulamento interno escrito que especifica as normas de comportamento para professores?

Sim () Não ()

6.A escola possui um regulamento interno escrito que especifica as normas de comportamento para alunos?

Sim () Não ()

7.A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

8.As pessoas na escola conhecem todos os procedimentos para executar bem o seu trabalho.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

9.Todos os problemas que surgem na escola são comunicados à direcção.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

10.Todas as actividades e processos desenvolvidos na escola são documentados.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

11.Todas as informações circulam de maneira rápida e correcta entre os colaboradores.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

12.Os pais e encarregados de educação têm participação nas reuniões do Conselho de Polo.

Sempre () Algumas Vezes () Nunca ()

13.Os professores e alunos dispõem de materiais adequados que permitem actividades diversificadas dentro de sala de aula?

Sim () Não ()

14.O edifício e o pátio escolar são bem conservados e têm aparência atractiva.

Sim () Não ()

15.As salas de aula são em número suficiente para todas as turmas?

Sim () Não ()

16.As salas de aula são de tamanho adequado?

Sim () Não ()

17.A claridade e a temperatura das salas de aula são adequadas?

Sim () Não ()

18.Há carteiras ou mesas disponíveis para todos os alunos?

Sim () Não ()

19.Há assentos disponíveis para todos os alunos?

Sim () Não ()

20.Há mesa e cadeira para os professores?

Sim () Não ()

21.Há quadro-negro, giz e material de apoio visual em cada sala de aula?

Sim () Não ()